



АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

III МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

**«НАУКОВИЙ ВИМІР ОСМИСЛЕННЯ ТА ПОШУКУ
ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: МАРКЕТИНГОВИЙ,
ЕКОНОМІЧНИЙ, ФІНАНСОВИЙ, УПРАВЛІНСЬКИЙ
ТА ПРАВОВИЙ АСПЕКТИ»**

(10 БЕРЕЗНЯ 2026 РОКУ, М. КИЇВ, УКРАЇНА)

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КИЇВ – 2026

Федерація професійних спілок України / Federation of Professional Unions of Ukraine

**Академія праці, соціальних відносин та туризму / Academy of Labor, Social Relations and
Tourism**

Кафедра маркетингу / Department of Marketing



ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

III Міжнародної науково-практичної конференції

«НАУКОВИЙ ВИМІР ОСМИСЛЕННЯ ТА ПОШУКУ ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: МАРКЕТИНГОВИЙ, ЕКОНОМІЧНИЙ, ФІНАНСОВИЙ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ПРАВОВИЙ АСПЕКТИ»

(10 березня 2026 року, м. Київ, Україна)

COLLECTION OF MATERIALS

of III International scientific and practical conference

"SCIENTIFIC DIMENSION OF REFLECTING ON AND SEEKING PATHWAYS FOR UKRAINE'S DEVELOPMENT: MARKETING, ECONOMIC, FINANCIAL, MANAGEMENT, AND LEGAL ASPECTS"

(March 10, 2026, Kyiv, Ukraine)

Kyiv – 2026

УДК 08:339.138+330+336+005+34+159.9(477)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19821500>

*Рекомендовано Вченою радою
Академії праці, соціальних відносин і туризму
(протокол № 7 від 07.04.2026 року)*

НАУКОВИЙ ВИМІР ОСМИСЛЕННЯ ТА ПОШУКУ ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: МАРКЕТИНГОВИЙ, ЕКОНОМІЧНИЙ, ФІНАНСОВИЙ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ПРАВОВИЙ АСПЕКТИ: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 10 березня 2026 р. Київ : Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н.В. Писаренко, В.Б. Сухомлина, – Київ. 2026. 572 с. (46,9 автор. арк.)

ISBN: 978-966-654-907-7

У збірнику подано матеріали доповідей учасників III Міжнародної науково-практичної конференції кафедри маркетингу АПСВТ, присвячені осмисленню актуальних викликів та пошуку ефективних шляхів розвитку України в умовах трансформаційних змін. Розглянуто сучасні проблеми та тенденції у сфері маркетингу, економіки, фінансів, управління, права, а також соціально-психологічні аспекти розвитку суспільства. Представлено результати наукових досліджень, що відображають міждисциплінарний підхід до формування стратегічних орієнтирів сталого розвитку.

Для науковців, фахівців, викладачів закладів вищої освіти, здобувачів вищої освіти всіх рівнів.

Редакційна колегія

Сухомлин В.Б. - кандидат наук з державного управління, доцент, ректор АПСВТ, Заслужений працівник соціальної сфери України

Писаренко Н.В. - кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу АПСВТ (головний редактор)

Ярмоленко Ю.О. - доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу АПСВТ

Корчинська О.А. - доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу АПСВТ

Середа Н.М. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу АПСВТ

Бабічева О.І. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу АПСВТ

Базарна О.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу АПСВТ

Збірник матеріалів підготовлений як частина науково-дослідної теми кафедри маркетингу АПСВТ «Трансформація маркетингу в цифровій економіці: ринкові аспекти та соціальна відповідальність» (складова НДР АПСВТ «Ринок праці і розвиток профспілкового руху»)

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідальні автори

Матеріали друкуються мовами оригіналу: українська, англійська, польська

© Автори матеріалів, 2026

© Академія праці, соціальних відносин і туризму (кафедра маркетингу), 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. Маркетингові дослідження в умовах трансформації сучасного світового ринку та глобальної цифровізації

<i>Оприсок Микола</i> MARKETING ASPECTS OF PHARMACEUTICAL MARKET DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES	29
<i>Алексєнко Людмила, Юркевич Оксана</i> ФІНАНСОВА ІНТЕГРАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ	31
<i>Атаманчук Маргарита</i> ЗМІНА СПОЖИВЧИХ ПРІОРИТЕТІВ ПІД ВПЛИВОМ КРИЗОВИХ ФАКТОРІВ: ПОВЕДІНКОВИЙ АСПЕКТ	33
<i>Тетяна Борисова</i> АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДОСЛІДЖЕННЯХ ЕМОЦІЙНОГО СПРИЙНЯТТЯ БРЕНДІВ	34
<i>Букало Надія</i> МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	36
<i>Вовчанська Ольга., Іванова Лілія., Шамов Антон</i> ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНА МЕТОДОЛОГІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	38
<i>Гоцул Віталій, Писаренко Надія</i> ВОЄННИЙ БРЕНДИНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ	41
<i>Грінько Вікторія</i> МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ	44
<i>Громоздова Лариса, Карась Андрій, Лупеха Віталій</i> BIG DATA ТА ЦИФРОВА АНАЛІТИКА У МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ	45
<i>Зіньцьо Юлія, Альонова Олена</i> ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА ЯК ЗАСІБ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ МОЛОДІ	47
<i>Ганна Кашина, Лариса Громоздова, Олексій Макієвський</i> МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ НАВЧАЮЧИХ СИСТЕМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	49

Кашуба Дмитро МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ	50
Кисарець Владислав, Писаренко Надія УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ТОРГОВОЇ МАРКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	51
Кліщенко Анна, Хоменко Інна ВАЖЛИВІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ СТАРТАПІВ	53
Колісник Ольга, Мироненко Микола, Лисенко Тетяна ВИРОБНИЦТВО ТА ЕКСПОРТ ВІТЧИЗНЯНИХ ОЛІЙНИХ КУЛЬТУР У 2024-2025 МАРКЕТИНГОВОМУ РОЦІ	55
Корчинська Олена ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ КІБЕРЗЛОЧИНІВ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КІБЕРБЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	57
Кушнір Марта, Кушнір Тарас ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КНИЖКОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	59
Макарецва Юлія ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ	60
Остапець Олександра КОЛЬОРОВА ПСИХОЛОГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ	63
Писаренко Надія РОЛЬ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВАРНОГО РИНКУ	64
Середа Наталія УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ОПТОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	66
Стельмашенко Ілля, Даниленко Євген ОМНІКАНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	68
Сухецький Олексій, Шолудченко Сергій	69

МЕРЕЖЕВИЙ МАРКЕТИНГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Тарасова Кристина DATA-DRIVEN ПІДХІД У МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ	71
Улановський Станіслав, Хаустова Євгенія ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ОРЕНДИ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ	73
Яворівська Софія ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ НА КНИЖКОВОМУ РИНКУ	74
Яворський Віталій, Бондар Світлана МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	76
Янєв Микола МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ ВИНОРОБНОЇ ПРОДУКЦІЇ	77

СЕКЦІЯ 2. Сучасні підходи та інструментарій управління маркетинговою діяльністю

Krawczyk Anna CYFROWA TRANSFORMACJA MARKETINGU W WARUNKACH NIESTABILNOŚCI GOSPODARCZEJ: WYZWANIA I KIERUNKI ROZWOJU	80
Андрух Анастасія ЕМОЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ	81
Андрющенко Данило, Яковенко Роман ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕСУ У СФЕРІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	82
Білов Єгор УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ	84
Біловодська Олена, Рубан Станіслав КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ПРОДАВЦЕМ І ПОКУПЦЕМ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ	85
Бойко Анна АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ У TikTok	87

Бойчук Інна ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ	88
Вацюк Денис, Ярмоленко Юлія ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ	90
Вітковський Дмитро, Літвін Олена ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	92
Вознесенська Анастасія РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЩОДЕННІЙ РОБОТІ СУЧАСНОГО МАРКЕТОЛОГА	93
Гергардт Олександр, Яковенко Роман СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ В УМОВАХ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	94
Герчанівська Світлана УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ	96
Голинський Віталій, Даниленко Євген ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ ДОВІРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ОМНІКАНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ)	98
Городняк Ірина, Яворська Мар'яна КОРИСТУВАЦЬКИЙ КОНТЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ КУПІВЕЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ	100
Гук Єлизавета МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	102
Демченко Юрій, Колєсник Віталій ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ІНВЕСТИЦІЙНО ПРИВАБЛИВИХ АГРОПІДПРИЄМСТВ	103
Дибчук Людмила, Пархоменко Богдан ОМНІКАНАЛЬНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРОДАЖІВ ПІДПРИЄМСТВА	106
Дуда Галина, Токман Вероніка СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ПРОЦЕСІ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ	108

Зіньцьо Юлія, Альонова Олена АДАПТАЦІЯ РЕКЛАМНОГО КОНТЕНТУ ДО ЦІННОСТЕЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗАПИТІВ МОЛОДІЖНОЇ АУДИТОРІЇ	110
Клебанов Ігор ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ОНЛАЙН-ПОКУПЦІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	112
Кононенко Руслан МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	113
Кулик Олексій СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	115
Лейчук Анна, Хоменко Інна ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	117
Лупанчук Єлизавета ВИКОРИСТАННЯ ДІРЕКТ-МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	119
Макарова Вікторія МОДЕЛЮВАННЯ ТРАЄКТОРІЇ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ НА ОСНОВІ ЛАНЦЮГІВ МАРКОВА	120
Марадь Роман СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ ТА ЇХНІ ОСОБЛИВОСТІ	122
Марадь Роман ЦІНОВА ПОЛІТИКИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	124
Марадь Роман МАТРИЧНИЙ АНАЛІЗ У СТРАТЕГІЧНОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНУВАННІ	126
Маркова Світлана, Головань Ольга ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА	127
Мартишко Владислав ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ	129

Мацука Вікторія ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА УСПІШНІСТЬ ЕКО- МАРКЕТИНГОВИХ ІНІЦІАТИВ ТА ЇХНЄ СПРИЙНЯТТЯ СПОЖИВАЧАМИ	131
Мусієнко Вікторія UGC-СТРАТЕГІЇ ЯК ДРАЙВЕР ПОВЕДІНКОВИХ І МАРКЕТИНГОВИХ ЕФЕКТІВ У FREE-TO-PLAY ІГРАХ	133
Муштай Валентина ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА СУЧАСНИЙ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ	135
Нечипоренко Валентина ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	136
Павлова Ольга, Пузирьов Олександр УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ КЛІЄНТСЬКОЇ ЦІННОСТІ	138
Пустовіт Дмитро ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	140
Савчук Єлизавета, Василець Неля ЕМОЦІЙНИЙ БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ	141
Саковська Олена МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ	142
Середа Наталія ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІРЕКТ-МАРКЕТИНГУ У КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА З КЛІЄНТАМИ	144
Сирота Віктор, Шолудченко Сергій ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ЦІННОСТІ БРЕНДУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОЇ ЕКОНОМІКИ	146
Слищенко Дмитро ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	147
Соколенко Анатолій, Ніколенко Микола ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ЗАСОБАМИ КОНТЕНТ-	149

МАРКЕТИНГУ

Стефанюк Євген, Марков Роберт УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	152
Тарануха Олена, Яковенко Роман ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	153
Устьян Олександр ТРИГЕРИ ДОВІРИ В B2B МАРКЕТИНГУ	154
Чайка Олександр, Гуцу Ірина ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	156
Чорнодід Ігор МАРКЕТИНГ ДОВІРИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	158
Шепель Тетяна, Солоджук Софія МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ МАЛОГО БІЗНЕСУ	160
Шматок Максим УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ДАНИХ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	162
Шумкова Олена ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ЦІНИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКОВИХ ВІДНОСИН	163
Яковенко Роман МАНІПУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПОРУШЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	165
Яковенко Роман, Гергардт Олександр ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	167
Яковенко Роман ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІСТИЧНИХ ТА МЕХАНІСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВІЙНИ	169
Янів Анастасія СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА ПРАКТИКА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	172

Яров Сергій	173
ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТІВ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ НА ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ У В2В-СЕКТОРІ ПРОФЕСІЙНОЇ ГІГІЄНИ	

СЕКЦІЯ 3. Інформаційні системи та аналітичне забезпечення управління в маркетингу, менеджменті, освіті, фінансах та діяльності підприємств

Kapiton Alla	176
THE PLACE OF CLOUD TECHNOLOGIES AND DISTRIBUTED SYSTEMS IN THE TRANSFORMATION PROCESS OF THE ECONOMY	

Reshetilova Tetiana	177
PLACE AND ROLE OF PERSONALIZED CONTENT CREATED GEN AI–ENHANCED IN MARKETING	

Sorokina Valentyna, Sorokina Svetlana, Akmen Viktoria	178
INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE EDUCATIONAL PROCESS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS DURING THE DIGITALISATION ERA	

Ахмед Марван Расім Ахмед	180
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	

Бабіцький Денис	182
ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ	

Бараник Зоя, Руслан Кононенко	183
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ	

Бойко Вікторія	185
ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	

Борисюк Олена	187
АНАЛІТИКА ДАНИХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ В СТРАХУВАННІ	

Варнавський В'ячеслав	189
АРХІТЕКТУРНІ ПАТЕРНИ ПРОЄКТУВАННЯ МАСШТАБОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	

Вірієнко Ігор, Богутенко Юрій	190
ОМНІКАНАЛЬНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ВІДПОВІДЬ НА	

ТРАНСФОРМАЦІЮ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Громоздова Лариса, Свобода Данило МІСЦЕ ТА РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА СИСТЕМ У МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННІ	192
Гусар Назарій ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	194
Дибчук Людмила, Каплюк Сергій СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ	196
Дубовий Андрій, Воробйова Оксана АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ АВС-АНАЛІЗУ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ РЕЛЕВАНТНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ	198
Жовновач Руслана, Цатурян Роман ІНСТРУМЕНТИ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ В ПРОСУВАННІ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	200
Захарчук Сергій ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	202
Кашина Ганна, Громоздова Лариса, Макієвський Олексій ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА КАДРІВ ЗІ СПЕЦІАЛІЗАЦІЄЮ «ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ»: САМОАНАЛІЗ СВОЄЇ МАЙБУТНЬОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ АПСВТ	204
Коновальчук Анастасія, Яковенко Роман КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА З КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	206
Кулик Вікторія ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ	207
Лавриненко Віктор ПЕРЕДУМОВИ ТА ЧИННИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	209
Левицький Віктор СТРАТЕГІЧНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	211

Мазур Вікторія	213
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
Марадь Роман	215
АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ	
Махортов Юрій, Гуляєв Віктор-Марк	217
ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
Мельник Катерина	219
ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ESG-ПОКАЗНИКІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	
Милашко Микола	221
АНАЛІТИКА ДАНИХ І ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ ТА ОСВІТІ	
Місюра Богдан, Марков Роберт	223
ІНТЕГРАЦІЯ ОМНІКАНАЛЬНИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
Обухов Віталій	225
ВИКОРИСТАННЯ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	
Петько Станіслав, Потьомкін Ігор	227
СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ APPLE	
Полівар Євген	230
ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ В ГОТЕЛЯХ	
Самсоненко Павло	232
РОЛЬ ХМАРНИХ СЕРВІСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГНУЧКОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	
Свирида Ольга	234
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ	
Семенова Катерина	235
АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАСОБАМИ У РОЗРАХУНКАХ	
Собченко Роман	237
СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	

Стрельченко Віталій ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA У ПРОГНОЗУВАННІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ	239
Тараненко Микола, Воробйова Оксана ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА РІВНЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ	241
Ткаченко Ірина, Сильченко Аліна ІНТЕГРОВАНЕ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СТРУКТУРА ТА ФУНКЦІЇ	243
Швагірев Максим ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	244
Яковенко Роман УПРАВЛІННЯ ПОШУКОВИМИ СИСТЕМАМИ (SEO) ДЛЯ ІНТЕРНЕТ- МАГАЗИНУ	246
Яковенко Роман «НЕЙРОМЕРЕЖА» МАНІПУЛЯТОРА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	248
Яковенко Роман, Гергардт Олександр ФОРМУЛЮВАННЯ SMART-ЦІЛЕЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»	250
Яковенко Роман, Гергардт Олександр НЕПРОДУКТИВНІ ВИТРАТИ ЧАСУ В СИСТЕМІ КОМУНІКАЦІЙ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ	252
Яковенко Роман СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	253
Янюк Назар ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	255
СЕКЦІЯ 4. Соціально відповідальний маркетинг і сталий розвиток: теоретико-методологічні засади та практичні аспекти реалізації	
Андрющенко Данило, Яковенко Роман МОРАЛЬНІ САНКЦІЇ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	258

Базарна Ольга, Богідаєв Андрій, Горюн Костянтин ІННОВАЦІЇ В РЕКЛАМНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ	260
Базарна Ольга, Момонт Євген, Момонт Юрій ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ В РЕКЛАМІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	262
Броновицький Володимир, Даниленко Євген ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ АГРАРНИХ РИНКІВ	264
Віслоух Іван СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ	266
Внукова Наталія ПРИРОДОРЕСУРСНІ АСПЕКТИ У ЗВІТАХ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	268
Гетьман Олег ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ	270
Глухий Олександр, Бабічева Олена ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО БРЕНДУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ	272
Гурін Марта СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНУВАННІ МАЛОГО БІЗНЕСУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ	274
Коновальчук Анастасія, Яковенко Роман ПРОГРАМА ОСОБИСТОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	276
Коновальчук Анастасія, Яковенко Роман СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	277
Петров Дмитро ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	279
Пригарська Діана РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ НА ПРИКЛАДІ НІМЕЧЧИНИ	281
Тютюнник Світлана, Тютюнник Юрій, Канцедал Наталія	283

ВІДБУДОВА ЧЕРЕЗ ГОСТИННІСТЬ: РЕГЕНЕРАТИВНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Устік Тетяна 285
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ СТАЛИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Хом'якова Катерина, Марков Роберт 287
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО БРЕНДУ

Шепель Тетяна 289
МАРКЕТИНГ ДЛЯ ПІДЛІТКІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ

Яковенко Роман, Гергардт Олександр 291
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ НАВАНТАЖЕННЯМ ПЕРСОНАЛУ

СЕКЦІЯ 5. Актуальні тенденції інноваційного розвитку в контексті забезпечення фінансово-економічної безпеки: міжнародний досвід та національні пріоритети

Базарна Ольга, Зоря Руслан, Артеменко Антоніна 294
ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА СЕРВІСУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ТУРИЗМІ

Базарна Ольга, Вишневська Анастасія 296
ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПЕРІОД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Базарна Ольга, Лупанчук Єлизавета 298
ТИПИ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ НОВА ПОШТА

Базарна Ольга, Бугай Олег, Головчук Дар'я 300
СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Бреус Світлана, Чайка Антон 303
ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Борисенко Андрій, Бреус Світлана 305
ІМПЕРАТИВ АДАПТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Волочай Аміна, Россоха Марія, Зачосова Наталія ФОРМУВАННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ	307
Гергардт Олександр, Яковенко Роман ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»	308
Голоденко Вікторія МІЖНАРОДНІ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	309
Гриценко Наталія ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ - ОСНОВА ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	311
Дмитрієва Наталія, Зачосова Наталія МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ПОВ'ЯЗАНИМИ З ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	313
Забудська Юлія, Макаренко Владислав, Зачосова Наталія МЕТОДИКИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	314
Карасевич Ірина, Зачосова Наталія МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	315
Клочко Володимир ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ТА АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЙОГО РОЗВИТКУ	316
Кулик Анастасія, Зачосова Наталія СОЦІАЛЬНІ НАВИКИ, НЕОБХІДНІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	318
Маслак Ольга, Гарькавий Валентин РЕСУРСНА ЦІННІСТЬ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ: ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ	319
Михайловський Денис, Кришталь Галина ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ ТА ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	321
Олефір Олеся, Бреус Світлана	323

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА

Подаков Євгеній	325
СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЦИФРОВИЙ ПРОСТІР	
Рябич Андрій, Кришталь Галина	327
ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЗНИЖЕННЯ МАКРОФІНАНСОВИХ ДИСБАЛАНСІВ	
Савків Андрій	329
РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОГНОЗУВАННІ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ В СИСТЕМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	
Савчук Інна	330
СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ	
Жигинас Михайло, Ярмоленко Юлія	332
ЕКОНОМІЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: МАРКЕТИНГОВІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ	
Таран Дана, Россоха Марія, Зачосова Наталія	334
ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ДЛЯ ПРОТИДІЇ РИЗИКАМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВІЙ БЕЗПЕЦІ	
Тарануха Олена, Яковенко Роман	335
SWOT-АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ APPLE INC. ТА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПЕРЕХОДУ НА НАСТУПНИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ	
Улянич Юлія, Улянич Костянтин	337
УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	
Франко Юлія, Кришталь Галина	339
ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
Черняк Валерій, Чубіна Анастасія, Зачосова Наталія	341
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ МІСТ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	
Яковенко Роман	342

МАНІПУЛЯТОР ТА ФОРМАЛЬНИЙ КЕРІВНИК У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Яковенко Роман 344
КАДРОВА КРИЗА ПІДПРИЄМСТВА ЯК НАСЛІДОК ДІЯЛЬНОСТІ МАНІПУЛЯТОРА

Яковенко Роман, Андрющенко Данило 346
ОСОБЛИВОСТІ РІЗНИХ ПІДХОДІВ У КОМПЛЕКСНІЙ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Яковенко Роман 347
УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОВ «КІЗ «ЛЕЗО»

СЕКЦІЯ 6. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення ефективності комерційної діяльності, фінансів, торгівлі, логістики та сфери послуг у сучасних умовах

Артюх Вадим 349
КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Бабічева Олена 351
ЗАСТОСУВАННЯ BIG DATA, CRM ТА АНАЛІТИКИ В ДИДЖИТАЛ-КОМУНІКАЦІЯХ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ВОЄННОГО БРЕНДУ

Базарна Ольга, Кравчук Сергій, Шмігельська Євгенія 353
МАРКЕТИНГ ТЕРИТОРІЙ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЯК ЧИННИК РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Барабаш Леся 356
ПОВЕДІНКОВІ ЧИННИКИ ПРИЙНЯТТЯ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ ДОМОГОСПОДАРСТВАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Бодішова Вікторія, Яковенко Роман 358
УРАХУВАННЯ ОСОБИСТИХ РИСКІВ КЕРІВНИКІВ ТА ВИКОНАВЦІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Бойко Людмила 360
РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Бойко Вікторія 362
ЕКОНОМІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПОСЛУГ

Бондар Юлія РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ	364
Борисенко Андрій, Бреус Світлана ДЕТЕРМІНАНТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	366
Кореневич Михайло, Бреус Світлана ESG-ПІДХОДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: РАКУРС НА ІННОВАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ	368
Волинець Людмила, Янішевський Андрій, Волинець Яна ВДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА УМОВ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ	370
Гергардт Олександр, Яковенко Роман СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ПРОЄКТНИМ ХАРАКТЕРОМ ДІЯЛЬНОСТІ	372
Грегоращук Ігор ЗЕЛЕНЕ ІНВЕСТИВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВИКА	374
Громоздова Лариса, Мандзюк Валентин, Шматенко Віктор ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	375
Грубар Назарій ОСОБЛИВОСТІ РИЗИКІВ ЕЛЕКТРОННОГО БАНКІНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	377
Драбовський Анатолій, Старінець Дарина МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ І НАГЛЯДУ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ ВИКЛИКІВ	379
Захарчук Сергій ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ	381
Каличева Наталія, Остапюк Борис ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ	383

Костенко Олександр АНАЛІЗ СВІТОВИХ ПРАКТИК ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	385
Кріпак Сергій ЛОГІСТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ДОСТАВКИ ТУРИСТІВ І ЛОКАЛЬНИХ ПРОДУКТІВ	386
Лішман Анна, Яковенко Роман СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	387
Мягков Денис ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ	389
Олефір Олеся, Бреус Світлана ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	391
Петрик Денис, Бабічева Олена ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ-АГЕНТІВ У МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ: АНАЛІЗ СВІТОВОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО ДОСВІДУ	393
Рибальченко Дмитро ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	395
Римар Наталія ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	397
Сидоров Володимир СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ	399
Скринник Дмитро, Бреус Світлана МОТИВАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	401
Стремядін Георгій ВИРІШЕННЯ НАГАЛЬНИХ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО ГОСПОДАРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ	403
Тарануха Олена, Яковенко Роман ФАКТОРИ УСПІХУ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ APPLE INC	406
Ткаченко Ірина, Левченко Тетяна	408

ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Харитонов Костянтин 410
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ РЕГІОНІВ ЧЕРЕЗ АГРОТУРИЗМ

Шевчук Олег, Рвач Андрій, Слищенко Дмитро 411
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ
ТРАНКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ЗАХІДНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Щербина Вероніка, Заболотний Олег 413
ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ ПЕРЕВАНТАЖУВАЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ В
МОРСЬКИХ ПОРТАХ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ

Щербина Вероніка, Фомін Сергій 415
РОЗВИТОК ЛОГІСТИКИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД У РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ
БЛАКИТНОЇ ЕКОНОМІКИ

Яковенко Роман 416
ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЧЕРЕЗ
ОПТИМІЗАЦІЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Яковенко Роман, Гергардт Олександр 418
КОРПОРАТИВНИЙ СТАНДАРТ ТА УНІФІКАЦІЯ ШАБЛОНІВ УПРАВЛІННЯ
ЧАСОМ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Яковенко Роман 419
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТОВ
«КІЗ «ЛЕЗО»

СЕКЦІЯ 7. Трансформаційні процеси в системі забезпечення стійкості та конкурентоспроможності держави й бізнесу в умовах глобальної економіки

Klunko Natalia 422
DIGITAL TRANSFORMATION AS A DRIVER OF INNOVATION AND
PERSONALIZATION IN THE GLOBAL PHARMACEUTICAL MARKET

Hishchak Ostop 423
STRATEGIC TRANSFORMATION OF UKRAINE'S IT OUTSOURCING AS A
CATALYST FOR ENHANCING NATIONAL GLOBAL COMPETITIVENESS

Аль-Хасан Марі 424
ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ

Балджи Марина ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	426
Балджи Марина ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК СУЧАСНОГО СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА	427
Безуглий Олександр, Шаталов Олександр ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗБАЛАНСУВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: АКТУАЛЬНІ КОНЦЕПЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	429
Герасименко Олена СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ЧЕРЕЗ ІНДИКАТОРИ СПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ У СИСТЕМАХ РОЗУМНОГО МІСТА	431
Герасимів Зоряна ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТАЛОГО ТУРИЗМУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	433
Гергардт Олександр, Яковенко Роман ФОРМАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	435
Громоздова Лариса, Нелюба Олександр, Антонюк Костянтин СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ	437
Гуляєв Віталій, Ткаченко Ірина, Сербін Андрій, Смирнов Ігор СТРАТЕГУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ З ІНТЕГРАЦІЄЮ ДО СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	440
Денисюк Сергій РИЗИКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОМПЕТЕНТІСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ	442
Дискіна Анастасія ТРАНСФОРМАЦІЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	445
Дмитренко Аліна ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ТА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	446

Зелінська Олена КОН'ЮНКТУРНІ ЗМІНИ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВИ	448
Каспрук Олександр СУЧАСНІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	450
Коновальчук Анастасія, Яковенко Роман ПЕРЕТВОРЕННЯ ГРУПИ ПРАЦІВНИКІВ НА ПОВНОЦІННИЙ КОЛЕКТИВ З ПОЗИЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	451
Кожухівська Раїса РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВІЙНИ	452
Корват Олена ДЕРЖАВНЕ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ	454
Кореневич Михайло, Бреус Світлана РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	455
Косик Тетяна, Волинець Ірина ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ	457
Левковець Наталія ФОНДОВИЙ РИНОК У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ	459
Лішман АНА, Яковенко Роман УПРАВЛІННЯ БОЙОВИМИ ДІЯМИ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	460
Луговий Богдан ЗНАЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФУНКЦІОНУВАННІ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	461
Маклецький Дмитро ІНСТРУМЕНТИ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	463
Маселко Віталій ЄВРОПЕЙСЬКА МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	465
Мельничук Анатолій ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ:	467

ВИЗНАЧАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Милашко Ольга	469
ТРАНСФОРМАЦІЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПРОПОРЦІЙ ТА МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ І БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ	
Науменко Наталія	471
ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КРЕДИТНОЇ СТРАТЕГІЇ КНР ЯК ВИКЛИК ФІНАНСОВИЙ СТІЙКОСТІ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ БЕЗПЕЦІ ДЕРЖАВ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	
Огієнко Антон	476
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВИ	
Олійник Наталія, Смоляк Олексій, Задумін Дмитро	478
ІМПАКТ-ІНВЕСТУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ЯК ДРАЙВЕР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	
Олійник Олена, Малашинська Юлія	480
ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ	
Осташко Олександр	483
ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ	
Петриченко Дмитро	485
ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	
Петрівський Олексій	487
ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ ДИНАМІКУ	
Пульча Дмитро	488
КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
Ребрина Анна, Мартьянов Георгій	490
ВПЛИВ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ НА АДАПТАЦІЮ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС» НА РИНКУ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ	

Романюк Ірина, Кругла Анастасія РОЗРОБКА ЕКОТУРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	492
Сабасєв Гліб МОТИВАЦІЙНИЙ ФАКТОР У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	494
Самолук Наталія, Дмитрієва Вероніка РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ЯК ЧИННИК СТРУКТУРНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ	495
Сенченко Аліна БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТІЙКОСТІ	497
Скринник Дмитро ЧИННИКИ ВПЛИВУ ТА РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ	499
Соловей Ірина СИСТЕМНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	501
Стужний Олександр АДИТИВНЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ОДИН З ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ	503
Тарануха Олена, Яковенко Роман ІДЕНТИФІКАЦІЯ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КОМПАНІЇ APPLE INC. ТА ОЦІНКА ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ	505
Татар Марина ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ТА ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ	507
Ткаченко Ірина ФІНАНСОВА АДАПТИВНІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНИХ ДОХОДІВ	509
Швець Павло ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	511
Шевчук Владислава, Пивоварова Анжеліка СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКОГО	513

ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

- Яковенко Роман, Коновальчук Анастасія* 515
ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У
СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ
- Яковенко Роман, Коновальчук Анастасія* 517
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ
- Яковенко Роман, Коновальчук Анастасія* 519
КОМПЛЕКСНИЙ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В
УКРАЇНІ

**СЕКЦІЯ 8. Соціальні, психологічні, правові та етичні виміри трансформацій
розвитку сучасного суспільства**

- Бригіна Софія* 522
СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ЕФЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ
СТУДЕНТОЦЕНТРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ
- Варнавська Інна* 524
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ ЯК
ЧИННИКА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
- Гергардт Олександр, Яковенко Роман* 525
ЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ
- Голубєва Вікторія* 527
ПРО ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ
ЕКОНОМІЧНИХ ДОГОВОРІВ
- Грегоращук Андрій* 529
РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ У МІНІМІЗАЦІЇ
СОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ
- Жигинас Ю.Б.* 530
ПРОФІЛАКТИКА АДИКТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДЛІТКІВ У ПРАКТИЦІ
СУЧАСНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА
ПРАВОВІ ВИМІРИ
- Загалевиц Валентина* 533
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ТА ЗМІН
СОЦІАЛЬНОГО СТАТУСУ В УКРАЇНІ

Зелінська Антоніна, Рудченко Наталія РОЗВИТОК ТА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ У ПРАТ «ЛІКТРАВИ»	535
Шишов Максим, Писаренко Надія ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ У МАРКЕТИНГУ	537
Коваленко Світлана ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ВИКЛАДАЧА У РОБОТІ З ІНОЗЕМНИМИ СТУДЕНТАМИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІРИ	539
Ковальчук Галина ТРЕТЯ МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ОСВІТИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	541
Коновальчук Анастасія, Яковенко Роман ОСНОВНІ ПРИПУЩЕННЯ І ГЛИБОКІ ПЕРЕКОНАННЯ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	543
Кропивна Катерина ПОНЯТТЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЯК СУБ'ЄКТІВ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ СФЕРИ	545
Лужанський Андрій ОКРЕМІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЄДНОСТІ СУДОВОЇ ПРАКТИКИ У СПРАВАХ ОКРЕМОГО ПРОВАДЖЕННЯ	548
Мальський Олег ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ПРИВАТНО-ПУБЛІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ	551
Нелен Майя РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	552
Рунчева Наталія, Колеснікова Анна ЕТИЧНА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	554
Сорокіна Людмила, Ткаченко Ірина, Плавков Олег ІНФОРМАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІСТИНИ ТА СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ	556
Тарануха Олена, Яковенко Роман ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ APPLE INC. У ДОВГОСТРОКОВОМУ ПЕРІОДІ	558

Тютюнник Світлана, Ландар Денис, Яценко Дмитро ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ АЛГОРИТМІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ СВІТОГЛЯДУ МОЛОДІ	560
Яковенко Роман СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ	562
Яременко Людмила, Марченко Дмитро КЛІПОВЕ МИСЛЕННЯ ЯК ФЕНОМЕН ЦИФРОВОГО ПОКОЛІННЯ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ	564
Ярмоленко Юлія ФЕНОМЕН ЩАСТЯ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИКИ ДОБРОБУТУ ТА МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я СУСПІЛЬСТВА	566

СЕКЦІЯ 1. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОГО СВІТОВОГО РИНКУ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

SECTION 1. MARKETING RESEARCH IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF THE MODERN GLOBAL MARKET AND GLOBAL DIGITALIZATION

Oprysok Myroslava

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Western Ukrainian National University,
Ternopil, Ukraine

MARKETING ASPECTS OF PHARMACEUTICAL MARKET DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

The modern pharmaceutical market is characterized by high growth rates and profitability indicators. Profitability in the pharmaceutical industry significantly exceeds the average net profit of other industries. Despite the specificity of the pharmaceutical industry's products, demand for it is steadily growing and is relatively independent of the political and economic situation in the country.

The development of the pharmaceutical industry and the pharmaceutical market in Ukraine are of paramount importance for the economic, social and political aspects of Ukrainian society. The full-scale invasion not only led to significant damage to infrastructure, mass displacement of the population, human casualties, but also significantly affected the economic activity of Ukraine, led to a reduction in real GDP, rising inflation, trade disruptions, and an increase in the budget deficit. The war significantly changed the life of every Ukrainian and significantly affected the development of every industry, including the pharmaceutical industry.

The high level of competition in this market forces manufacturers to look for new segments, diversify their offer and improve their pricing policy. The pharmaceutical market is an important sector of the economy of any country and is an indicator of its economic and socio-humanitarian development, level of welfare and quality of life of the population. The developed pharmaceutical industry of the country is considered an indicator of high innovativeness of its economy [1].

Studying the current state and trends in the development of the national pharmaceutical market of Ukraine in the context of the global market, it should be noted that the development of the pharmaceutical market in Ukraine is constrained by a significant number of various factors.

According to the results of the study, it can be noted that the domestic pharmaceutical industry is one of the most stable sectors of the domestic economy despite the pandemic lockdown, military actions of the aggressor, devaluation of the national currency, reduction in incomes of the population, and one of those that was the first to adapt to the negative consequences of the pandemic and military aggression, as well as the related quarantine restrictions and many other negative consequences. A high level of automation of processes has allowed Ukrainian pharmaceutical manufacturers to adapt to market requirements. Positive transformations in the field of digitalization of the healthcare system and the production of medicines, as well as improving the market regulation system, stimulate further development and provision of the priority needs of the state and the population of Ukraine.

Marketing requires careful analysis of the market, purchasing power and behavioral factors to create communications based on the realities of the crisis [2]. In general, in war and post-war times, businesses must adapt to modern crisis conditions. In general, war changes everyone's life and affects consumer behavior.

The structure of drug supply in Ukraine consists of three main links: manufacturers/importers, distributors and pharmacies. Each of these links is important and ensures the process of continuous provision of drugs to the population, which is especially important during war. Each of the

participants in the supply chain has its own role: manufacturers/importers produce drugs or import them to Ukraine; distributors are responsible for the transportation and storage of drugs, ensuring their delivery from manufacturers/importers to pharmacies; pharmacies ensure the availability of drugs for patients [3].

However, modern Ukrainian pharmacology continues to develop despite difficult conditions, without stopping new promising projects. The pharmaceutical market was able to recover, overcoming all the difficulties and difficulties that arose due to Russian aggression. Companies continued their activities in the crisis, providing the necessary medicines for the civilian population and the army, building new logistics chains. It was possible to stay afloat thanks to the careful training of market participants, systematic investments in the development of its own production, logistics, the demand for pharmacological agents in wartime, and the availability of professionals. As of today, its own production provides about 60% of the needs of the domestic market, export sales are carried out [4].

The speed and cohesion in providing the population with medicines is the result of a mechanism of interaction between all links of the supply chain, developed over the years, which did not fail even in conditions of a full-scale invasion, demonstrating resilience and coordination to provide patients with the necessary medicines.

Despite its strategic importance, pharmaceutical logistics in Ukraine has practically no state support. Companies suffer direct war losses — from destroyed warehouses to loss of transport due to shelling — without any compensation mechanisms from the state. Despite the fact that providing the population with medicines is a critically important industry. However, instead of support, businesses receive strict regulatory decisions that create additional obstacles to the smooth operation of companies and may lead to risks of stopping the supply of medicines during the war.

The trend towards world globalization of the pharmaceutical market is due to certain factors, namely: the need for maintaining and restoring health common to all mankind, the desire to extend life expectancy; similar dynamics of morbidity and pathophysiological mechanisms of morbidity in different countries of the world; modern high-speed technologies for exchanging innovative technologies and results of scientific and research work; the high cost of developing and implementing new medicines, which requires the integration of efforts; the desire of pharmaceutical companies to capture a larger part of the pharmaceutical market; common international standards for manufacturing (GLP, GCP, GMP) distribution and pharmaceutical practice (GDP, GPP) storage and transportation of medicines (GSP) [5].

Therefore, we can conclude that the pharmaceutical market is characterized by high competition, therefore, competitiveness management consists in orienting the resources and capabilities of the enterprise to the external business environment in such a way as to create the necessary potential for success. Crisis marketing strategy in war and post-war times should not only retain the audience, but also win new consumers. During this period, it is worth avoiding unnecessary commitments and fulfilling the company's promises; demonstrating a transparent and understandable social, political and cultural position, supporting it with actions; making your brand more human and open - shifting the focus from the consumer to the person; simplifying the process of consuming the product as much as possible or providing new features to help people optimize their lifestyle in conditions of martial law and complete uncertainty (online banking or affordable mobile communication for families separated by war).

References:

1. Korostova I. State and prospects of marketing during the war. *Digital economy and economic security*. 2022. № 02. P. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-9>
2. *Marketing in pharmacy: teaching-methodical manual* / MES of Ukraine, Uman State Pedagogical University named after Pavlo Tychyna; compilers: O. G. Chirva, S. M. Podzigun, O. V. Garmatyuk. – Uman: Vizavi, 2020. – 206 p.
3. Strategic importance of pharmaceutical distribution during the war: why the decision of the AMCU may have national consequences. URL: <https://www.apteka.ua/article/734440> (access date

02/27/2026)

4. Structure of the pharmaceutical market of Ukraine: features of the sector, types of suppliers. URL: [https://blog. Youcontrol.market/struktura-farmasievitchnogho-rinku-ukrayini/](https://blog.Youcontrol.market/struktura-farmasievitchnogho-rinku-ukrayini/)(access date 04.03.2026)

5. Podzigun S. M., Garmatyuk O. V. Branding as a tool for increasing the competitiveness of pharmaceutical enterprises. *Entrepreneurship and Trade*. 2021. No. 31. P.33-37. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-05>

Алексєєнко Л. М.

доктор економічних наук, професор

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

Юркевич О. М.

кандидат економічних наук, доцент

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

ФІНАНСОВА ІНТЕГРАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ ФРАГМЕНТАЦІЇ

Сучасний етап фінансової інтеграції Європейського Союзу, що розгортається протягом 2025–2026 років, знаменує собою перехід від моделі економічної доцільності до парадигми стратегічної автономії та безпеки. В умовах безпрецедентної геоекономічної фрагментації, зумовленої торговельними конфліктами та зміною глобальної архітектури безпеки, фінансова система ЄС вимушена адаптуватися до ролі мобілізаційного інструменту для фінансування оборони та цифрового переходу [1]. Європейська фінансова система демонструє значну стійкість, проте залишається вразливою до зовнішніх шоків, зокрема до волатильності на енергетичних ринках та змін у статусі долара США як основної «тихої гавані». Основною тенденцією цього періоду є трансформація концепції Союзу ринків капіталу (CMU) у більш комплексну та орієнтовану на громадянина стратегію Союзу заощаджень та інвестицій (SIU), що підкреслює необхідність залучення колосальних внутрішніх заощаджень для подолання інвестиційного розриву, який потребує додаткових 750–800 млрд євро щорічно [2].

Процес фінансової інтеграції ЄС є необхідною умовою для стабільності європейської економічної моделі в конкуренції зі США та Китаєм. Це зумовлює активізацію реформ, спрямованих на подолання фрагментації ринкової інфраструктури та створення єдиного правового поля для компаній, що масштабуються [3]. Вплив цих процесів на економічну конвергенцію є неоднозначним: з одного боку, інтеграція сприяє вирівнюванню вартості запозичень, з іншого – вимагає від менш розвинених економік жорсткіших структурних реформ для відповідності новим стандартам фінансового нагляду [4].

Економічний ландшафт єврозони у 2025 та 2026 роках демонструє складну траєкторію відновлення, де загальні позитивні показники зростання маскують глибокі секторіальні диспропорції. Явище, яке Європейський центральний банк класифікує як «ротаційні рецесії» (rolling recessions), стає визначальним для розуміння поточної стабільності. На відміну від класичної рецесії, коли спад охоплює всю економіку одночасно, ротаційна модель передбачає послідовні періоди труднощів у різних секторах. Асинхронність секторіальних циклів створює значні труднощі для проведення єдиної монетарної політики, оскільки відсоткові ставки, прийнятні для сектору послуг, можуть бути надмірно обмежувальними для промисловості [2; 4]. Це призводить до накопичення прихованих ризиків у банківських балансах: хоча загальний рівень NPL залишається низьким (~1.84%), спостерігається тривожна тенденція до зростання проблемних активів саме в галузях, найбільш чутливих до імпорتنих тарифів та енергетичних шоків. Синхронізація цих секторіальних спадів у майбутньому може призвести до системної кризи, що вимагає від регуляторів переходу від аналізу агрегованих показників до більш

детального моніторингу на рівні окремих галузей та регіонів.

Банківська система єврозони у 2025–2026 роках перебуває у стані операційної ефективності. Рентабельність власного капіталу (ROE) на рівні 9,8% дозволяє фінансовим інститутам не лише виплачувати дивіденди, а й активно інвестувати у цифрову трансформацію та зміцнювати капітальні буфери. Важливим етапом до завершення Банківського союзу стало офіційне ухвалення у 2026 року пакету реформ щодо управління кризами та страхування депозитів (CMDI). Ця реформа спрямована на уніфікацію процедур виходу з ринку для банків будь-якого розміру, забезпечуючи передбачуваність для вкладників та інвесторів. Особливу увагу в межах CMDI приділено малим та середнім банкам, для яких раніше процедури резолюції були недостатньо чіткими, що змушувало національні уряди використовувати кошти платників податків для порятунку. Вважаємо, що нова рамка дозволяє ширше використовувати кошти національних систем гарантування вкладів для підтримки передачі активів та зобов'язань неспроможного банку фінансово стабільним установам, що знижує ризики системного зараження [5].

У 2025 році Європейська Комісія здійснила стратегічний поворот, замінивши риторику Союзу ринків капіталу (CMU) концепцією Союзу заощаджень та інвестицій (SIU). Це відображає зміну акцентів: якщо CMU фокусувався переважно на пропозиції (ринковій інфраструктурі), то SIU звертається до попиту, намагаючись залучити домогосподарства до активного інвестування. З огляду на те, що європейці зберігають близько 15% свого доходу у формі банківських депозитів – що втричі більше, ніж у США – потенціал цього ресурсу є важливим для забезпечення довгострокового зростання [6]. Стратегія SIU базується на чотирьох робочих напрямках, кожен з яких має на меті усунути конкретні бар'єри на шляху руху капіталу. Перший напрямок («Громадяни та заощадження») фокусується на створенні простих та недорогих інвестиційних продуктів, таких як загальноєвропейські ощадні рахунки (SIA), та стимулюванні додаткових пенсійних планів. Другий напрямок («Інвестиції та фінансування») спрямований на розширення можливостей для компаній, особливо в інноваційних галузях, залучати акціонерний капітал замість боргів. Третій та четвертий напрямки стосуються інтеграції ринкової інфраструктури та конвергенції нагляду, що має перетворити 27 фрагментованих ринків на єдиний ліквідний фінансовий простір.

Підсумовуючи зазначимо, що особливості фінансової інтеграції ЄС варто враховувати при підготовці проєктів відбудови та організаційно-правового забезпечення сталого розвитку національного фінансового ринку для реалізації стратегії відновлення економіки України [7; 8].

Література:

1. Tulai, O., Alekseyenko, L., Dmytryshyn, M., Yatsukh, R., Zapolskyi, O., Bilan, O. (2025). Adaptive Information of the Financial System to the Challenges of Global Uncertainty. In: Hamdan, R.K. (eds) Tech Fusion in Business and Society. Studies in Systems, Decision and Control, 234. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-84636-6_14
2. 2026 European Macroeconomic Report – Economy and Finance. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2026-european-macroeconomic-report_en (дата звернення 08.03.2026).
3. Tulai, O., Motuzenko, O., Kvasnytsia, O., Dmytryshyn, M., Alekseyenko, L., Karpysyn, N. (2026). International Relations and Women's Leadership in Financial Management: From Local to Global Socialization. In: El Khoury, R. (eds) Strategic Decision-Making in Dynamic Business Environments. Studies in Systems, Decision and Control, 642. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-07220-7_8
4. Assessing the Impact of EU Financial Support on Regional Convergence: A Systematic Literature Review – MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2673-4060/7/3/35> (дата звернення 08.03.2026).
5. EU bank crisis management : remaining measures to boost confidence in the EU framework? URL: <https://www.eurofi.net/session/eu-bank-crisis-management-remaining-measures->

to-boost-confidence-in-the-eu-framework-2/ (дата звернення 08.03.2026).

6. Europe's Integration Imperative – International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/publications/fandd/issues/2025/06/europes-integration-imperative-alfred-kammer> (дата звернення 08.03.2026).

7. Pinti, A., Tulai, O., Chaikovskiy, Y., Stetsko, M., Dmytryshyn, M., Alekseyenko, L. (2026). International Communication and Innovation in Investment in Flagship, Mortgage and Social Projects to Guarantee Security and Minimize Risks of Public Finances. In: Hamdan, R.K. (eds) Integrating Big Data and IoT for Enhanced Decision-Making Systems in Business. Studies in Big Data, 177. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97609-4_35

8. Alekseyenko L., Tulai O., Dmytryshyn M., Stetsko M., Kvasnytsia O., Vilchynskiy V. (2024). Information Assistance for Regulation of Financial Market Business Intelligence in the Context of Global Reset. In: Hamdan, A. (eds) Achieving Sustainable Business Through AI, Technology Education and Computer Science. Studies in Big Data, vol 163. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-73632-2_58

Атаманчук М. В.

здобувачка вищої освіти спеціальності «Маркетинг»

Науковий керівник: Городняк І. В., к.с.н., доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ЗМІНА СПОЖИВЧИХ ПРІОРИТЕТІВ ПІД ВПЛИВОМ КРИЗОВИХ ФАКТОРІВ: ПОВЕДІНКОВИЙ АСПЕКТ

Сучасні кризові процеси в Україні, зумовлені повномасштабною війною, інфляційним тиском, логістичними збоями та ризиками безпеки, істотно змінюють споживчу поведінку. Офіційні оцінки свідчать, що слабкість споживчого попиту та пріоритезація витрат стали важливими елементами поточної макроекономічної динаміки [3].

У цих умовах споживання дедалі менше відповідає класичній моделі «максимізації корисності» та набуває рис адаптивної поведінки, спрямованої на зниження ризиків і збереження фінансової стійкості домогосподарств. Споживачі переглядають структуру витрат, формують фінансові резерви та обмежують необов'язкові покупки, що узгоджується з висновками сучасних маркетингових досліджень поведінки споживачів у кризових умовах [2].

Теоретичну основу аналізу доцільно будувати як інтеграцію кількох підходів. По-перше, у працях І. В. Городняк підкреслюється, що поведінка споживачів є результатом взаємодії економічних, психологічних та соціокультурних чинників, чутливих до макроекономічних шоків і змін доходів населення [1]. По-друге, комплекс маркетингу підприємств, а також вплив соціального середовища формують рамки прийняття споживчих рішень, особливо в умовах нестабільності [5].

Важливу роль у формуванні поведінки споживачів відіграють референтні групи — сім'я, друзі, професійне оточення, думці яких споживачі довіряють у процесі прийняття рішень про купівлю [1]. У кризових умовах значення таких груп посилюється, оскільки зростає потреба в соціальному підтвердженні вибору.

Емпірично воєнний період проявляється у зміні структури попиту. За даними Національного банку України, у 2022–2024 роках слабкий споживчий попит та його структурна перебудова внаслідок пріоритезації витрат стримували інфляційні процеси [3]. Окремим фактором став енергетичний компонент: попит на товари енергоавтономності суттєво зріс у відповідь на перебої енергопостачання [3].

Однією з ключових ознак кризової споживчої поведінки є підвищення цінової чутливості та використання стратегії «trade-down» — переходу до дешевших товарів або менших упаковок. Класичні праці з маркетингу підкреслюють, що в періоди економічної

нестабільності споживачі надають перевагу функціональній цінності продукту замість іміджевих характеристик [4].

Кризові фактори впливають не лише на економічні, а й на ціннісні орієнтири споживачів. Результати досліджень вказують на зростання ролі соціальних і моральних мотивів вибору товару, зокрема підтримки вітчизняних виробників та орієнтації споживачів на безпеку і доступність товарів [5]. Такі зрушення посилюють значення довіри до брендів і відповідальності бізнесу.

Результати дослідження Info Sapiens «Споживчі настрої в Україні» свідчать про поступове відновлення споживчої впевненості у 2023 році. Оскільки зросли оцінки поточного матеріального становища споживачів та їхня готовність до здійснення великих покупок, а також очікування щодо майбутніх доходів [2]. Водночас ці позитивні зрушення відбуваються на тлі збереження обережних (раціональних) моделей споживання.

Отже, кризові фактори формують в Україні модель адаптивної споживчої поведінки, для якої характерні пріоритезація базових потреб, підвищена цінова чутливість і стратегія trade-down, відкладання необов'язкових витрат, а також посилення соціальних і ціннісних мотивів вибору. Зазначені трансформації зумовлені поєднанням економічних шоків, змін соціального середовища та особливостей поведінкових реакцій споживачів у воєнний період.

Література:

1. Городняк І. В. Поведінка споживача: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 256 с.
2. Гаврилюк І., Томашевський Ю., Хірівський Р. Особливості маркетингових досліджень поведінки споживачів в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024, №65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-135> (дата звернення: 23.02.2026).
3. Національний банк України. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд. Липень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2024-07.pdf (дата звернення: 23.02.2026).
4. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016.
5. Косар Н., Мамчин М., Баран А. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68> (дата звернення: 23.02.2026).

Борисова Тетяна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу,
Західноукраїнський національний університет,
м.Тернопіль, Україна

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДОСЛІДЖЕННЯХ ЕМОЦІЙНОГО СПРИЙНЯТТЯ БРЕНДІВ

В умовах трансформації сучасного світового ринку та активної цифровізації маркетингової діяльності особливого значення набуває дослідження поведінки споживачів і факторів, що впливають на прийняття ними рішень. Зростання конкуренції між брендами та перенасиченість інформаційного середовища актуалізують необхідність застосування нових підходів до аналізу споживчої поведінки. З цих позицій все більшого поширення набувають нейромаркетингові дослідження, які дозволяють виявляти не лише раціональні, але й підсвідомі емоційні реакції споживачів на маркетингові стимули.

Глобальний ринок нейромаркетингу демонструє стабільну динаміку зростання, зумовлену інтеграцією передових біометричних технологій у маркетингові стратегії. Станом на 2024-2025 роки обсяг ринку оцінюється у межах 1,44-1,74 млрд дол. США [1; 2]. За прогнозними розрахунками, до 2032 року цей показник може сягнути 3,52 млрд дол.США , а

до 2035 року - 3,82 млрд дол. США, із середньорічним темпом приросту на рівні 8,5%–9,4% [1; 2]. Провідним сегментом за типом технологій залишається електроенцефалографія, на яку припадає від 28% до 40% ринку [2]. Популярність методу пояснюється його порівняльною доступністю та мобільністю порівняно з функціональною магнітно-резонансною томографією. Значну частку також займають технології відстеження погляду та аналіз мікровиразів обличчя. У регіональному розрізі домінує Північна Америка, що контролює понад 38% світового ринку (близько 0,59 млрд дол. США у 2024 р.) [3]. Водночас найвищі темпи розвитку прогножуються в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, що пов'язано зі стрімким розширенням сектору електронної комерції та цифровізацією економік Китаю та Індії [1; 3]. Найбільшим споживачем нейромаркетингових послуг є сектор роздрібної торгівлі та споживчих товарів, який займає понад 28% ринку [2]. Використання нейротехнологій дозволяє компаніям оптимізувати дизайн пакування та ефективність рекламних кампаній на рівні підсвідомого сприйняття.

Застосування нейромаркетингових технологій відкриває нові можливості для дослідження емоційного сприйняття брендів. Зокрема, такі методи активно використовуються для тестування рекламних повідомлень, оцінювання дизайну упаковки, аналізу ефективності візуального контенту, а також дослідження взаємодії споживачів із цифровими маркетинговими комунікаціями. Отримані результати дозволяють компаніям більш точно визначати фактори, що формують позитивне ставлення до бренду, підвищувати ефективність рекламних кампаній та удосконалювати маркетингові стратегії.

Для оцінювання особливостей візуального сприйняття рекламного зображення та визначення ключових зон концентрації уваги респондентів було проведено нейромаркетингове дослідження із застосуванням технології айтрекінгу в лабораторії нейромаркетингу і реклами ЗУНУ. Результати представлені у вигляді діаграми емоцій, теплової карти, карти руху погляду та карти тіней, що дозволяє комплексно проаналізувати характер розподілу уваги та емоційних реакцій під час сприйняття досліджуваного візуального стимулу (реклама корму для тварин).



Рис. 1. Діаграма емоцій респондентів
Джерело: дослідження автора



Рис.2. Теплова карта
Джерело: дослідження автора

Результати аналізу візуальних стимулів за допомогою інструментів нейромаркетингового дослідження (діаграми емоцій, теплової карти, карти руху погляду та карти тіней) свідчать про наявність чітко виражених зон концентрації уваги респондентів на ключових елементах упаковки продукції. Так, найбільша візуальна фіксація спостерігається на центральній частині композиції – упаковці корму та зображенні тварини, що виступає основним емоційним тригером для споживачів. Теплова карта демонструє високий рівень інтенсивності уваги у ділянках брендування та ілюстрацій, що підтверджує їхню важливу роль у формуванні первинного сприйняття продукту. Діаграма емоцій респондентів вказує на переважання позитивних і нейтральних реакцій.

Аналіз карти руху погляду дозволяє простежити послідовність візуального сканування зображення, відповідно до якої погляд респондентів, як правило, спочатку зосереджується на найбільш контрастних елементах композиції, після чого переміщується до інформаційних блоків упаковки. Карта тіней підтверджує наявність периферійних зон із низькою концентрацією уваги через меншу ефективність окремих візуальних елементів.



Рис.3. Мапа руху поглядів

Джерело: дослідження автора



Рис.4. Мапа тіней

Джерело: дослідження автора

Отже, нейромаркетингові технології відіграють важливу роль у поглибленому дослідженні емоційного сприйняття брендів та формуванні ефективних маркетингових стратегій. Водночас, подальший розвиток нейромаркетингових досліджень потребує вдосконалення методологічних підходів, підвищення доступності технологій, а також забезпечення дотримання етичних стандартів у процесі їх застосування.

Література:

1. Neuromarketing Market (2024-2032). Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/neuroscience-market> (дата звернення: 08.03.2026).
2. Neuroscience Market Report 2026-2034. URL: <https://www.imarcgroup.com/neuroscience-market>. (дата звернення: 08.03.2026).
3. Neuromarketing Technology Market. Market Research Future. 2026. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/neuromarketing-technology-market-5340> (дата звернення: 08.03.2026).

Букало Надія

кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Глобальна цифровізація суттєво трансформує підходи до вивчення поведінки споживачів і змінює інструментарій маркетингових досліджень. Активне використання цифрових технологій, Інтернету, мобільних пристроїв і соціальних мереж формує нові моделі споживчої поведінки, що потребує постійного аналізу та адаптації маркетингових стратегій підприємств.

У сучасних умовах споживачі мають необмежений доступ до інформації про товари й послуги, можуть порівнювати ціни, читати відгуки та впливати на репутацію брендів у режимі реального часу. Це зумовлює зростання ролі онлайн-досліджень, зокрема вебаналітики, електронних опитувань, аналізу поведінки користувачів на сайтах і в соціальних мережах. Такі

інструменти дозволяють компаніям отримувати актуальні дані про вподобання, мотивацію та очікування споживачів.

Питання розвитку цифрових технологій та їх впливу на взаємодію суб'єктів споживчого ринку висвітлено в працях багатьох науковців, зокрема М. Крауса, О. Мерло, О. Баранової, К. Антоніла, А. Єсингерича, Л. Сендіза та інших дослідників.

Цифрове середовище формує новий тип споживача, який є більш поінформованим, мобільним і вимогливим. Сучасні споживачі активно використовують онлайн-ресурси для пошуку інформації про товари та послуги, порівняння цін, аналізу відгуків і рекомендацій. Вони очікують швидкої комунікації, персоналізованих пропозицій та високого рівня сервісу, що змушує компанії постійно вдосконалювати підходи до взаємодії з клієнтами.

У сучасному бізнес-середовищі інтернет-технології відіграють важливу роль у маркетинговій діяльності підприємств і реалізують низку ключових функцій, зокрема [1]:

- інформаційна функція передбачає проведення маркетингових досліджень, зокрема онлайн-опитувань споживачів із використанням Google Forms, отримання комерційних даних за допомогою e-mail-розсилок, аналіз поведінки користувачів у мережі Інтернет через спеціалізовані сервери, а також обмін інформацією між учасниками ринку;

- комунікаційна функція охоплює рекламування кампаній, просування торгових марок і брендів, тестування нових продуктів із залученням зворотного зв'язку від споживачів, реалізацію PR-заходів і забезпечення підтримки клієнтів;

- збутова та логістична функції полягають в організації продажів через власні інтернет-магазини, інтернет-портали та маркетплейси, вебсайти компаній-партнерів, а також через соціальні мережі та інші онлайн-канали.

За твердженням науковців соціальні мережі являють собою популярні інтернет-платформи, які нині займають значну частку ринку електронної комерції. SMM-просування у сфері ритейлу є одним із перспективних напрямів маркетингу [2, с. 705]. Щоб підтримувати конкурентоспроможність, ритейлери активно використовують соціальні мережі для реклами, досліджують їхній потенціал, аналізують ринок і впроваджують актуальні технології.

Зокрема, М. Окландер і А. Кудіна у своїх дослідженнях аналізують застосування сучасних інструментів цифрового маркетингу в процесі просування модних брендів. У науковій праці автори акцентують на основних аспектах використання найпопулярніших соціальних мереж, зокрема Facebook, Instagram, YouTube, TikTok і Pinterest, як ефективних платформ для постійної взаємодії зі споживачами та дієвих каналів маркетингового просування продукції [3].

Маркетингові дослідження в умовах глобальної цифровізації все більше ґрунтуються на використанні онлайн-інструментів. До них належать вебаналітика, електронні опитування, аналіз поведінки користувачів на сайтах, у соціальних мережах і мобільних додатках. Такі методи дозволяють отримувати великі обсяги актуальних даних у режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань. Також важливе значення має використання технологій Big Data, штучного інтелекту та CRM-систем, які забезпечують глибоку сегментацію аудиторії, прогнозування поведінки споживачів і формування індивідуалізованих маркетингових пропозицій. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингових рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємств.

У вузькому трактуванні CRM розглядається як технологія автоматизації процесів взаємодії зі споживачами. У ширшому розумінні в наукових джерелах CRM визначають як комплексний підхід, що поєднує технологію, інтернет-інструмент, концепцію, інформаційну систему, систему управління якістю та бізнес-стратегію [4].

За твердженням науковців [4] CRM-технологія забезпечує автоматизацію реєстрації, комунікації, продажів і сервісного обслуговування клієнтів. Електронна CRM інтегрується з системами електронної комерції та дозволяє взаємодіяти зі споживачами через онлайн-канали. Як концепція CRM орієнтована на персоналізацію відносин із клієнтами та формування їх лояльності. CRM-інформаційна система забезпечує ведення єдиної бази клієнтів і фіксацію

історії взаємодій, тоді як CRM-стратегія спрямована на довгостроковий розвиток взаємин зі споживачами на основі постійного аналізу та вдосконалення цих процесів.

Попри переваги цифровізації, маркетингові дослідження стикаються з низкою викликів:

- захист персональних даних – регуляції на кшталт GDPR обмежують можливості збору інформації;
- швидкість змін ринку – традиційні методи опитування та фокус-груп не завжди встигають за динамікою глобального ринку;
- складність інтеграції даних – компанії отримують інформацію з різних джерел, і їй треба правильно поєднати для аналітики.

Щоб залишатися ефективними, маркетингові дослідження повинні:

- поєднувати традиційні та цифрові методи;
- використовувати інтерактивні інструменти для збору та аналізу даних;
- бути гнучкими та здатними адаптуватися до швидких змін ринку;
- орієнтуватися на глобальні тренди та локальні потреби споживачів одночасно.

Отже, маркетингові дослідження в умовах глобальної цифровізації стають не просто інструментом аналізу, а стратегічним ресурсом для прийняття рішень. Вони дозволяють бізнесу швидко реагувати на зміни ринку, передбачати потреби споживачів та створювати персоналізовані пропозиції. У світі, де конкуренція посилюється щодня, ефективні маркетингові дослідження стають ключем до успіху компаній на глобальному рівні.

Література:

1. Ковальчук С. В. Стратегічні напрями розвитку маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/79bfceef-d2dc-448e-9209-256810a2ebc6/content>.
2. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія. Одеса: Вид-во «Астропринт», 2017. С.45-47.
3. Oklander M., Kudina A. Channels for promotion of fashion brands in the online space. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7 (2). PP. 179-187.
4. Войтович С., Лорві І., Букало Н. Застосування CRM-технологій для автоматизації процесів взаємодії із споживачами закладу послуг. *Економічний форум*. Луцьк 2022. № 4. С. 68-73.

Вовчанська О. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів, Україна

Іванова Л. О.

кандидат економічних наук, доцент

Шамов А. О.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського,
м. Львів, Україна

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНА МЕТОДОЛОГІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Гейміфікація як маркетингова стратегія використовує елементи ігрової механіки у неігрових ситуаціях для стимулювання участі, залучення та лояльності цільової аудиторії. У контексті маркетингу гейміфікація передбачає застосування таких ігрових елементів, як завдання, досягнення, бонуси, рейтинги, конкурси тощо для залучення уваги та мотивації потенційних клієнтів до взаємодії з брендом. Можна сказати, що метою використання

гейміфікації в маркетингу є створення інтерактивного досвіду для споживачів, який сприяє формуванню позитивного ставлення до бренду, підвищенню рівня залученості та лояльності, а також стимулює бажання споживачів брати участь у маркетингових кампаніях [1].

Вагомою перевагою включення гейміфікації в маркетингові опитування клієнтів є те, що вона збільшує рівень залучення та кількість відповідей. Традиційні опитування складаються з великої кількості запитань, які часто стримують клієнтів надавати цінні відгуки. Гейміфікація ж вводить веселі та інтерактивні елементи, такі як бали, нагороди чи значки, що робить процес опитування приємнішим для учасників. В результаті, клієнти частіше надають правдиві відповіді та пропонують проникливі відгуки і пропозиції. Крім того, гейміфіковані опитування надають компаніям глибші уявлення про переваги клієнтів та моделі їхньої поведінки.

Найбільше технологічно розвинутою групою сучасних споживачів є покоління Z. Його особливість – надзвичайно короткий період фокусування уваги, так званий «фільтр восьми секунд». Традиційні маркетингові дослідження способом анкетування - з великою кількістю запитань сприймаються ними як нудні, і це призводить до значного відсотка відмов (він у текстових анкетах серед зумерів на 40% вищий, ніж у міленіалів) або взагалі механічних відповідей «наосліп». За таких умов важливим інструментом модернізації маркетингового дослідницького інструментарію стає гейміфікація.

Гейміфікація маркетингових досліджень для покоління Z – це стратегічний перехід від простого «збору даних» до створення «цінності через досвід». Позаяк зумери є першим поколінням, яке повністю виросло в цифрову епоху, їхні очікування від інтерфейсів та інтеракції значно вищі, ніж у попередніх поколінь. Впровадження в маркетингові дослідження методів гейміфікації та використання таких технологій, як віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR) та змішана реальність (MR) дозволяє створити захоплюючі враження для учасників, які не тільки привертають їхню увагу, але й заохочують надавати більш точні відповіді. Ці методи сприяють глибшому зануренню в поведінку та уподобання споживачів, отриманню цінної інформації для прийняття рішень у проєктах маркетингових досліджень.

Для створення цікавих опитувань важливо застосовувати маркетингові стратегії, які зроблять досвід приємним та корисним для респондентів. Одним з ефективних підходів є включення елементів гейміфікації в дизайн опитування. Це досягається шляхом запровадження інтерактивних функцій, такі як вікторини, головоломки або виклики, які спонукають учасників творчо мислити та активно взаємодіяти з вмістом опитування. До цього ж доцільно використовувати індикатори прогресу або візуальні індикатори, які повідомляють респондента про його рівень досягнення в процесі опитування [2].

Ще одним важливим підходом при розробці гейміфікованого опитування є персоналізація. Налаштування запитань анкети на основі демографічних показників, уподобань або минулої поведінки респондента допомагає створити для них більше релевантний та відповідний досвід. Важливо використовувати динамічний вміст, який змінюється на основі їхніх відповідей, що робить траєкторію опитування індивідуальнішою та інтерактивнішою. Щоб респонденти не відчували себе перевантаженими чи розгубленими під час участі в опитуванні, запитання анкети мають бути стислими та зрозумілими.

Загалом, в гейміфікації маркетингових досліджень ключовим є досягнення балансу між цікавістю та інформативністю, створюючи досвід, який не тільки фіксує цінну інформацію, але й залишає клієнтам позитивні почуття щодо бренду. Існують різні способи винагороди клієнтів за їх час для участі в маркетингових опитуваннях та наданні цінних відгуків. Одним з популярних підходів є пропозиція знижок, ваучерів або ексклюзивних пропозицій після завершення маркетингового опитування. Це не тільки мотивує клієнтів брати участь в опитуванні, але й спонукає їх здійснювати додаткові покупки, що в підсумку приносить користь бізнесу. Для ще більш значущого зв'язку зі аудиторією варто співпрацювати з благодійними організаціями та робити пожертвування частини виручки від кожного

завершеного опитування.

Для підвищення залученості респондентів у маркетингові дослідження сучасна практика пропонує такі механіки:

прогрес-бар, де замість стандартної статичної смуги відсотків використовуються динамічні карти або анімовані персонажі, що наочно демонструють наближення користувача до фінальної мети, створюючи відчуття гри-пригоди;

система мікро-винагород у вигляді віртуальних нагород та бейджів, які видаються за успішне подолання складних або об'ємних блоків запитань, стимулюючи дофамінову відповідь та бажання завершити дослідження;

елементи сторітелінгу, де опитування позиціонується як «квест» або важлива місія, а респондент отримує роль головного героя, чиї відповіді безпосередньо «впливають» на майбутній розвиток реального продукту/бренду;

інтерактивні типи запитань, що замінюють стандартні радіо-кнопки на механіки «drag-and-drop» (перетягування об'єктів), використання слайдерів для визначення інтенсивності відчуттів та систему оцінювання за допомогою емодзі, що робить інтерфейс інтуїтивно зрозумілим і розважальним для сучасного покоління користувачів [1-3].

Синергія зазначених інструментів дозволяє значно знизити рівень відмов та підвищити якість отриманих даних за рахунок високої емоційної залученості аудиторії маркетингового дослідження.

Інноваційні методології маркетингових досліджень, серед яких вагоме місце посідає гейміфікація, змінюють розуміння бізнесом своєї цільової аудиторії. Одним з прикладів є співпраця великого виробника автомобілів та маркетингової компанії, яка використовувала гейміфікацію, для збирання відгуків споживачів щодо різних варіацій пакету опцій салону автомобілів. Учасники маркетингового дослідження під час гри могли налаштувати різні пакети опцій салону автомобіля, при цьому кожен вибір надавав дані про їхні уподобання. Цей маркетинговий підхід не тільки генерував цінну інформацію, але й утримував респондентів протягом усього процесу дослідження. Ще одною помітною історією є успіх провідної компанії з виробництва напоїв, яка використовувала гейміфікацію для розуміння ставлення споживачів до різних варіантів упаковки її продуктів. Учасники дослідження грали в імітацію онлайн-шопінгу, при якому відстежувався їх вибір та поведінка, коли вони стикалися з різними конструкціями упаковок напоїв. Аналізуючи ці взаємодії, компанія визначила виграшні елементи дизайну, які найбільше резонували з її цільовою аудиторією, що в кінцевому підсумку призвело до збільшення продажів та задоволеності клієнтів. Це ще раз підтверджує, що гейміфікація є ефективною в маркетингових дослідженнях ринку та стимулюванні зростання бізнесу.

Українські та іноземні бренди активно трансформують збір даних про купівельну поведінку споживачів у захопливий ігровий досвід, де гейміфікація виступає не лише інструментом розваги, а й потужним методом маркетингового дослідження. Monobank використовує колекціонування віртуальних нагород-котів за виконання певних дій, що дозволяє банку детально вивчати транзакційну поведінку та споживчі звички через стимулювання оплат у конкретних категоріях. Мережа «Сільпо» інтегрує міні-ігри у свій додаток. До Великодня у 2024 р. мережа застосувала мінігру «Яйцівський клуб», доступну у мобільному застосунку для всіх клієнтів мережі. Переможці отримували спеціальні пропозиції зі знижками, щоб використати ігрові бали у Сільпо. Вибір клієнтом певних «ігрових» товарів допоміг компанії сегментувати аудиторію та тестувати попит без традиційних анкет. Мережа АТБ у 2024 р. впровадила акцію «WOW BOX». У магазинах продавалися спеціальні святкові бокси з призами в середині, серед яких 24 колекційні картки. Кожна з карток відкривала доступ до однієї з 24 ігор в застосунку АТБ. Мережа через акції з колекційними картками здійснила непрямі маркетингові дослідження лояльності молодіжної аудиторії, ефективно використали аналіз ігрової активності користувачів.

На глобальному рівні Starbucks через систему зірок і персоналізованих челенджів

збирає масиви даних для перевірки гіпотез щодо популярності нових видів молока чи оптимального часу для перекусів [3]. Nike у додатку Nike Run Club використовує світові таблиці лідерів та цифрові бейджі для пасивного дослідження дистанцій бігу та зношуваності взуття, що стає основою для розробки нових продуктів. McDonald's через легендарну «Монополію» аналізує комбінації покупок заради ігрових фішок, коригуючи маркетингові цінові стратегії, а Heineken за допомогою фото-полювання в Instagram досліджує рівень візуальної уваги аудиторії для оптимізації дизайну майбутніх маркетингових кампаній. Таким чином, через ігрові квести та маркетингові механіки залучення бренди отримують глибинні інсайти про споживачів, перетворюючи пасивне спостереження на активну та взаємовигідну взаємодію.

Як і інші методи маркетингових досліджень, гейміфікація попри свою ефективність не позбавлена недоліків. Основний полягає в тому, що надмірна гейміфікація може відволікати від суті запитань. Важливо зберігати баланс між розважальністю та науковою валідністю даних. Ключовим викликом стає те, що респондент буде відповідати «так, як вимагає гра», щоб швидше отримати нагороду. Для запобігання цьому вкрай важливо використовувати контрольні запитання та чергувати ігрові блоки з короткими періодами серйозного фокусу. Також необхідно враховувати мобільну адаптивність, позаяк 95% зумерів проходять опитування зі смартфонів. За таких умов критично важливим стає баланс між візуальною привабливістю та технічною оптимізацією: швидкість завантаження гейміфікованих елементів безпосередньо впливає на показник завершення опитування, адже навіть мінімальна затримка може спричинити втрату інтересу з боку зумерів.

Отже, можемо висновувати, що гейміфікація маркетингових досліджень – це не просто інструмент залучення, а стратегія створення цінності через досвід. Вона дозволяє брендам отримати якісніші дані, водночас формуючи емоційний зв'язок із аудиторією. Майбутні дослідження доцільно зосередити на поєднанні ІІІ-технологій та ігрових механік для створення персоналізованих дослідницьких «світів».

Література:

1. Використання гейміфікації в маркетингу: як залучити та утримати увагу аудиторії. URL: <https://myka.agency/tpost/3hd7j214u1-vikoristannya-geimfkats-v-marketingu-yak>
2. Гейміфікація в опитуваннях клієнтів: заохочення зворотного зв'язку та збір інформації. URL: <https://www.smartico.ai/uk/blog-post/gamification-customer-surveys>
3. Грай та вигравай: гейміфікація як інструмент росту бізнесу. URL: <https://ukrainiandigital.com/strong-hray-ta-vyhravay-heyimifikatsiia-iak-instrument-rostu-biznesu-strong/>.

Гоцул Віталій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Науковий керівник: Писаренко Н.В., к.е.н., доц., завідувач кафедри маркетингу

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ВОЄННИЙ БРЕНДИНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Сучасна архітектура міжнародної безпеки характеризується зростанням ролі інформаційного протистояння, у межах якого комунікаційні ресурси держави стають важливим чинником формування її міжнародної суб'єктності, репутаційної стійкості та здатності до мобілізації внутрішніх і зовнішніх ресурсів. За таких умов стратегічні комунікації перетворюються на системний інструмент забезпечення національної безпеки, а їх зміст дедалі більше пов'язується із формуванням цілісного образу держави, її інституцій та оборонного потенціалу. Особливе місце у даній системі займає воєнний брендинг, який виступає складною

комунікаційною конструкцією, спрямованою на формування стійкого сприйняття оборонної спроможності держави, легітимності її дій та морально-ціннісних засад захисту національного суверенітету.

У сучасній науковій парадигмі бренд розглядається не лише як інструмент ринкової ідентифікації, але як стратегічний нематеріальний ресурс, здатний формувати довгострокову репутаційну капіталізацію суб'єкта комунікації [1]. У сфері державного управління зазначене зумовило появу концепції державного та воєнного брендингу, що поєднують інструменти маркетингових комунікацій із механізмами інформаційної політики, публічної дипломатії та національної безпеки. У рамках вказаної концепції воєнний бренд виступає системою символів, наративів, цінностей та комунікаційних практик, що формують у внутрішніх і зовнішніх аудиторій цілісне уявлення про оборонну діяльність держави.

Особливістю воєнного бренду є його багаторівнева структура, що поєднує інституційний, наративний, символічний і комунікаційний виміри. Інституційний вимір відображає роль державних інституцій сектору безпеки та оборони у формуванні комунікаційної політики; наративний вимір пов'язаний із формуванням смислових конструкцій, які пояснюють характер і цілі оборонної діяльності; символічний вимір ґрунтується на використанні знаків, образів і ціннісних орієнтирів, що формують емоційно-психологічну підтримку; комунікаційний вимір забезпечує поширення відповідних повідомлень у внутрішньому та міжнародному інформаційному просторі [2].

У новітніх дослідженнях стратегічних комунікацій дедалі більшої уваги набуває системний підхід до формування комунікаційної політики держави, який передбачає інтеграцію різних інституційних, інформаційних та символічних компонентів у межах єдиної комунікаційної архітектури [3; 4]. Такий підхід ґрунтується на розумінні того, що ефективність державних комунікацій визначається не лише змістом інформаційних повідомлень, але й узгодженістю інституційних механізмів їх формування, стабільністю стратегічних наративів та здатністю держави забезпечувати цілісність інформаційної політики у внутрішньому і міжнародному інформаційному просторі.

З огляду на вказане, воєнний брендинг доцільно розглядати як системний механізм стратегічних комунікацій держави, що поєднує інформаційні, репутаційні та ціннісні складові формування оборонного наративу. Концептуально така система може бути представлена у вигляді інтегрованої архітектури воєнного бренду, яка поєднує ключові елементи формування, трансляції та оцінювання його ефективності (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель воєнного бренду держави у системі стратегічних комунікацій

Джерело: розроблено автором

Запропонована концептуальна схема відображає системну взаємодію основних компонентів воєнного бренду держави у межах стратегічних комунікацій. Її центральним елементом виступає інституційна координація комунікаційної діяльності державних органів, що забезпечує узгодженість інформаційної політики та формування єдиного стратегічного наративу. Наративний і символічний виміри формують смислову основу воєнного бренду, тоді як комунікаційний вимір забезпечує поширення відповідних повідомлень через медійні, дипломатичні та цифрові канали.

Функціонування такої системи дозволяє забезпечити стабільність комунікаційної політики держави, підвищити довіру до її оборонних інституцій та зміцнити міжнародну репутацію. У сучасних умовах війни воєнний брендинг виконує також мобілізаційну функцію, сприяючи консолідації суспільства, формуванню позитивного образу держави у міжнародному інформаційному просторі та зміцненню партнерських відносин із союзниками [4].

У вище зазначеному контексті воєнний брендинг виступає інтеграційним елементом стратегічних комунікацій, який поєднує інституційні практики державного управління, систему національних наративів та символічні ресурси суспільства. Його функціонування передбачає узгоджену взаємодію державних інституцій сектору безпеки і оборони, медійних платформ, інструментів публічної дипломатії та цифрових комунікаційних каналів. Саме така багаторівнева взаємодія забезпечує формування цілісного воєнного бренду держави, здатного впливати на суспільну консолідацію, міжнародну підтримку та інформаційну стійкість у глобальному комунікаційному середовищі.

Таким чином, воєнний брендинг постає не лише як комунікаційний інструмент, але як важливий елемент системи стратегічного управління державою у сфері безпеки та оборони. Його розвиток потребує інституційної координації, системного використання комунікаційних інструментів та формування цілісної наративної політики, здатної забезпечити довгострокову репутаційну стійкість держави у глобальному інформаційному середовищі.

Література:

1. Писаренко Н. В. Теоретико-методологічні основи воєнного брендингу. *Воєнний брендинг: формування іміджу армії та держави засобами цифрового маркетингу*: кол. монографія / [авт. кол. : Писаренко Н.В., Ярмоленко Ю.О., Корчинська О.А., Шолудченко С.В., Бабічева О.І., Базарна О.В., Даниленко Є.С., Марков Р.Р., Гоцул В.Є.] / за ред. Н.В. Писаренко, В.Б. Сухомлина - Київ : АПСВТ, 2025. - 355 с. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17558747>
2. Писаренко Н. В. Воєнний брендинг: формування іміджу армії та держави засобами цифрового маркетингу. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. №3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-06>
3. Писаренко Н. В., Гоцул В. Є. Персональний брендинг військовослужбовця у системі військового маркетингу (2025). *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту, м. Рівне, 14 листопада 2025 року*. Рівне : НУВГП, 2025. 946 с. (С. 716-718).
4. Писаренко Н. В. Воєнний брендинг в забезпеченні позитивного іміджу Збройних Сил України в умовах широкомасштабної війни. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти* : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 19 березня 2025 р. Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н.В. Писаренко, В.Б. Сухомлина, – Київ. 2025. 378 с. (С. 49-52). [10.5281/zenodo.15267086](https://doi.org/10.5281/zenodo.15267086)

Грінько Вікторія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Науковий керівник: Кушнір Т. М., к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

Сучасний розвиток світової економіки характеризується активною цифровою трансформацією фінансового сектору та зростанням ролі інформаційних технологій у процесі надання фінансових послуг. Актуальність дослідження поведінки споживачів фінансових послуг зумовлена стрімким розвитком цифрових банківських сервісів, підвищенням конкуренції між фінансовими установами та зміною моделей взаємодії між банками і клієнтами. Сучасний ринок фінансових послуг характеризується високим рівнем конкуренції, різноманітністю продуктів та послуг, а також різною поведінкою споживачів. Поведінка клієнтів формується під впливом економічних, соціальних і психологічних чинників, що ускладнює прогнозування попиту на фінансові продукти.

Фінансову послугу можна визначити як результат взаємодії нематеріальної природи, що має споживчу вартість і виникає у процесі задоволення фінансових потреб одного учасника (споживача, клієнта) іншим (виробником фінансової послуги) [2, с. 128]. Особливість фінансових послуг полягає у їх нематеріальному характері, високому рівні довіри між учасниками та значній регламентованості з боку держави. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності економічної системи, сприяючи ефективному перерозподілу фінансових ресурсів і розвитку ринкових відносин [2, с. 130].

Поведінка споживачів фінансових послуг формується під впливом комплексу чинників, серед яких фінансова грамотність, довіра до організації та попередній досвід використання послуг. Для її вивчення застосовуються як кількісні, так і якісні методи дослідження, зокрема опитування, фокус-групи, експертні оцінки та аналіз статистичних даних, що дозволяє виявляти закономірності прийняття споживчих рішень. Водночас поведінка споживачів не завжди є раціональною, оскільки емоційні чинники, соціальні впливи та інформаційне перевантаження можуть суттєво змінювати процес вибору фінансових продуктів. Нестабільність і невизначеність сучасного економічного середовища також впливають на формування споживчих стратегій, посилюючи значення довіри та репутації фінансових установ [1, с. 21].

Специфіка поведінки споживачів на ринку фінансових послуг зумовлена складністю самих послуг, наявністю ризиків та асиметрією інформації між постачальником і клієнтом. Одним із поширених підходів є класифікація поведінки за рівнем залученості споживача, що дозволяє виокремлювати різні моделі ухвалення рішень [4]. Умови глобальної цифровізації сприяють формуванню нових типів поведінки, оскільки клієнти дедалі активніше використовують онлайн-банкінг, мобільні додатки та дистанційні канали обслуговування. Зростає очікування миттєвого доступу, персоналізації й інтуїтивного інтерфейсу [5]. Змагання за увагу клієнта в цифровому середовищі стимулює використання персоналізованих маркетингових інструментів і аналітики споживчих даних [6].

Важливим фактором трансформації споживчої поведінки є рівень фінансової обізнаності споживачів, який позитивно корелює з готовністю користуватися фінансовими продуктами та цифровими сервісами [3]. Проведення маркетингових досліджень дозволяє виявити ключові поведінкові тенденції, оцінити рівень довіри клієнтів і визначити чинники вибору фінансових установ у цифровому середовищі.

Таким чином, цифровізація фінансового ринку суттєво трансформує поведінку споживачів, підвищуючи значення маркетингових досліджень як інструменту адаптації фінансових установ до нових умов функціонування. Фінансова послуга є результатом взаємодії виробника й споживача, спрямованої на задоволення фінансових потреб, яка має як комерційний, так і соціальний характер, а ефективно розуміння поведінкових моделей клієнтів стає ключовим чинником конкурентоспроможності у сучасному цифровому середовищі.

Література:

1. Буряк А. В., Діденко І. В. Споживачі на ринку фінансових послуг: огляд поведінкових ефектів та світові підходи до їх врахування. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. № 1. 2017. С. 18-26. DOI: 10.21272/1817-9215.2017.1-03.
2. Дубина М. Економічна сутність та види фінансових послуг. *Світ фінансів*. 2016. №3 (48). С. 124-135. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/958/965> (дата звернення: 02.03.2026).
3. Aggarwal V., Agrawal P. Study of Buying Behavior Patterns of Consumers Concerning Select Financial Products in India: A Descriptive Study. *Poonam Shodh Rachna*. 2024. Vol. 3, No. 8. P. 123-128. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5030599& (дата звернення: 02.03.2026).
4. Beckett A., Hewer P., Howcroft B. An exposition of consumer behaviour in the financial services industry. *International Journal of Bank Marketing*. 2000. 18(1). PP. 15-26. URL: https://www.researchgate.net/publication/240257892_An_exposition_of_consumer_behaviour_in_the_financial_services_industry (дата звернення: 02.03.2026).
5. How digital consumer behavior is shaping the Financial Services industry in 2024. CONTENT SQUARE. URL: <https://contentsquare.com/blog/digital-consumer-behavior-in-financial-services/> (дата звернення: 02.03.2026).
6. Kanaparthi V. AI-based Personalization and Trust in Digital Finance. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2401.15700> (дата звернення: 02.03.2026).

Громоздова Лариса

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри інформаційних систем та цифрових технологій

Карась Андрій

здобувач вищої освіти

Лупеха Віталій

здобувач вищої освіти,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

BIG DATA ТА ЦИФРОВА АНАЛІТИКА У МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМИ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ

У сучасних умовах цифровізації економіки та суспільства маркетингові дослідження зазнають суттєвих трансформацій, зумовлених розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, масових даних (Big Data) та цифрової аналітики. Освітні установи, зокрема заклади професійної та вищої освіти, дедалі активніше застосовують інструменти цифрового маркетингу для просування освітніх програм, формування бренду закладу та залучення абітурієнтів. У цьому контексті особливої актуальності набуває використання Big Data для аналізу ефективності рекламних кампаній у сфері освітніх послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику використання Big Data у маркетингових дослідженнях розглядають як зарубіжні, так і українські науковці. Зокрема, у роботах українських дослідників Є. Кухти, С. Восковнюк, Ю. Рожкової, А. Держипільського та І. Ковшової зазначається, що технології Big Data стають важливим інструментом формування інноваційних маркетингових рішень і сприяють підвищенню

конкурентоспроможності організацій шляхом аналізу великих масивів даних про поведінку споживачів [1]. Дослідники підкреслюють, що Big Data дозволяє інтегрувати інформацію з різних джерел – соціальних мереж, веб-аналітики, CRM-систем, онлайн-платформ та рекламних сервісів – що забезпечує більш точне прогнозування попиту та оцінювання ефективності маркетингових стратегій [1].

Питання розвитку маркетингу на ринку освітніх послуг розглядають Н. Ткачова та М. Клімов, які наголошують, що цифровізація освіти та поширення дистанційних технологій навчання формують нові підходи до маркетингових комунікацій і просування освітніх продуктів [2]. Автори зазначають, що сучасні освітні заклади змушені конкурувати не лише на національному, а й на глобальному ринку освітніх послуг, що потребує активного використання цифрових каналів реклами та маркетингових досліджень.

Крім того, сучасні дослідження у сфері цифрового маркетингу освіти доводять ефективність використання алгоритмів штучного інтелекту та аналітичних платформ для аналізу поведінки користувачів онлайн-освітніх ресурсів і прогнозування попиту на навчальні програми [3]. Використання таких технологій дозволяє оцінювати ефективність рекламних кампаній у режимі реального часу та оптимізувати комунікаційну стратегію.

Виклад основного матеріалу. Big Data у маркетингових дослідженнях реклами освітніх програм передбачає обробку великих обсягів структурованих і неструктурованих даних, що формуються в цифровому середовищі.

Основними джерелами таких даних є:

- соціальні мережі;
- веб-аналітичні системи (Google Analytics, SimilarWeb тощо);
- освітні онлайн-платформи;
- пошукові системи;
- CRM-системи закладів освіти.

Застосування цифрової аналітики дозволяє оцінювати такі показники ефективності рекламної діяльності освітніх програм:

- охоплення та залученість аудиторії;
- конверсію відвідувачів сайту у потенційних абітурієнтів;
- ефективність рекламних каналів;
- поведінку користувачів на освітніх платформах.

Використання Big Data дає можливість здійснювати більш точне сегментування цільової аудиторії, формувати персоналізовані рекламні повідомлення та підвищувати ефективність маркетингових комунікацій. Завдяки аналізу великих масивів даних можна виявити закономірності у поведінці потенційних здобувачів освіти, їхніх освітніх потребах та мотивації до вибору навчальної програми [1].

Важливою перевагою цифрової аналітики є можливість оперативного коригування рекламної кампанії на основі отриманих даних. Це дозволяє підвищити ефективність використання маркетингового бюджету та забезпечити більш точне позиціонування освітніх програм на ринку.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямі пов'язані з поглибленим вивченням можливостей застосування технологій Big Data та цифрової аналітики для підвищення ефективності маркетингових досліджень у сфері освітніх послуг. Особливу увагу доцільно приділити розробленню методичних підходів до інтеграції інструментів веб-аналітики, соціальних медіа та CRM-систем у систему маркетингового управління закладами освіти.

Актуальним напрямом є також дослідження використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування поведінки потенційних абітурієнтів, визначення найбільш ефективних каналів рекламної комунікації та персоналізації маркетингових повідомлень. Важливим аспектом є аналіз впливу цифрових рекламних платформ на формування освітнього вибору молоді та оцінювання ефективності різних

форматів онлайн-реклами освітніх програм.

Крім того, перспективним є розроблення моделей оцінювання ефективності рекламних кампаній закладів освіти на основі аналізу великих масивів даних, що дозволить підвищити результативність маркетингових стратегій і сприятиме більш ефективному позиціонуванню освітніх програм у цифровому середовищі.

Висновки. Отже, використання технологій Big Data та цифрової аналітики суттєво підвищує ефективність маркетингових досліджень у сфері реклами освітніх програм. Вони дозволяють аналізувати поведінку потенційних абітурієнтів, оптимізувати рекламні кампанії та формувати персоналізовані маркетингові стратегії.

Для закладів освіти впровадження аналітичних інструментів стає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та ефективного просування освітніх програм у цифровому середовищі.

Література:

1. Кухта Є. А., Восковнюк С. Є., Рожнова Ю. С., Держипільський А. І., Ковшова І. О. Вплив Big Data на маркетингові дослідження в Україні. *Молодий вчений*. 2020. № 5. С. 163–168. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-35>
2. Ткачова Н. П., Клімов М. В. Маркетингові стратегії розвитку українського ринку освітніх послуг. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9. № 2. С. 141–160. <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/413>
3. Bilovodska O., Kravchuk T., Ponomarenko I., Bliumska-Danko K., Kononenko A. Artificial intelligence for marketing product strategy in the online education market. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23, No. 3. P. 18–31. - <https://doi.org/10.57111/econ/3.2024.18>

Зіньцьо Юлія

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,

Альонова Олена

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА ЯК ЗАСІБ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ МОЛОДІ

Інтернет-реклама відіграє значну, а подекуди й визначальну роль у житті сучасного суспільства, особливо впливаючи на молоде покоління. Молодь є найактивнішою аудиторією онлайн-простору, де реклама присутня скрізь – у соціальних мережах, відеоплатформах, мобільних додатках, пошукових системах [3]. Завдяки можливостям таргетингу, персоналізації та інтерактивності інтернет-реклама має потужніший вплив порівняно з традиційними медіа [1, с. 81–87].

У сучасному інформаційному середовищі практично неможливо повністю відсторонитися від рекламного потоку, тому він неминуче впливає на світогляд молоді, яка перебуває на етапі пошуку власного стилю, формування системи цінностей, життєвих пріоритетів та соціальної ідентичності. Багато дослідників (Ю. Афанасьєва, Т. Гітлін, К. Печман, М. Чен, О. Агарков, А. Тимошенко) наголошують, що реклама визначально впливає на розвиток молоді, її поведінку, споживчі уподобання та свідомість. При цьому вчені досліджують як негативні аспекти впливу реклами (трансляція стереотипів, формування шкідливих звичок, нав'язування нереалістичних стандартів краси) [5, с. 282–287], так і потенційні можливості її позитивного використання – наприклад, для просування здорового способу життя чи соціально відповідальної поведінки.

Інтернет-реклама впливає на формування цінностей і стилю життя молоді, популяризує моделі самореалізації, успіху та фінансової незалежності. Створюючи

ідеалізовані образи привабливості й соціального статусу, вона стимулює наслідування стандартизованих поведінкових моделей. Під впливом таких повідомлень у молоді можуть формуватися конформність і зниження індивідуальності. Додатково надлишок цифрової інформації посилює інформаційний тиск, що ускладнює концентрацію уваги та критичне осмислення контенту.

Водночас інтернет-реклама стимулює економічну активність, формує попит і впливає на соціальні цінності та норми [2]. Завдяки зворотному зв'язку, аналітиці та персоналізованому таргетингу вона створює відчуття діалогу з користувачем, роблячи повідомлення ближчим і переконливішим. Це посилює її вплив на самосприйняття, самооцінку та почуття соціальної приналежності молоді.

Одним із найсильніших невербальних інструментів інтернет-реклами є колір, який впливає на підсвідомість споживача, його емоційний стан, рівень уваги та готовність до дії. Психологія кольору в рекламі є важливим аспектом, який активно використовують маркетологи при створенні візуальних матеріалів [4]. Кожен колір має власну семантику та викликає певні асоціації, тому правильний вибір кольорової палітри може значно підвищити ефективність рекламного повідомлення (табл. 1).

Таблиця 1

Психологічний вплив основних кольорів в інтернет-рекламі

Колір	Психологічний вплив	Застосування в рекламі
Червоний	Стимулює рішучість, привертає увагу та має виразний емоційний і чуттєвий вплив	Використовується для акцентів (кнопки «Купити», акції). Надмір може викликати роздратування
Помаранчевий	Викликає приплив енергії, життєвих сил, оптимізму	Реклама дитячих товарів, освітніх послуг, медичних закладів
Жовтий	Стимулює комунікабельність, відкритість, асоціюється з інтелектом і творчістю	Реклама хайтек-продуктів, туристичних фірм, PR-послуг
Зелений	Має заспокійливу, цілющу дію, створює відчуття гармонії	Реклама еко-товарів, клінік, аптек, природних продуктів
Рожевий	Підсилює почуття ніжності, турботи, любові	Реклама косметики, парфумів, товарів для жінок і дітей
Блакитний	Символізує довіру, гармонію, мир	Реклама послуг, що потребують довіри: банківські, соціальні, благодійні
Синій	Допомагає зосередитися, асоціюється зі стабільністю й надійністю	Реклама технологій, фінансів, освітніх продуктів
Фіолетовий	Підсилює креативність, інтелектуальність, уяву	Реклама товарів для творчих особистостей, арт-продуктів
Чорний	Символізує елегантність, статус, концентрацію	Використовується для преміальних брендів і контрастних акцентів
Білий	Уособлює чистоту, відкритість, нейтральність	Служить фоном для основних елементів реклами

Джерело: складено автором на основі [4]

Таким чином, кольорова палітра в інтернет-рекламі стає не просто естетичним елементом, а важливим психологічним інструментом впливу на поведінку споживача. Завдяки цифровим технологіям дизайнери можуть точно підбирати кольори для різних демографічних груп, пристроїв і контекстів перегляду. Ефективність інтернет-реклами, особливо серед молоді, залежить від гармонійного поєднання змістового та емоційного компонентів – психологічно продуманого контенту, кольору, ритму і візуальної динаміки. Це перетворює інтернет-рекламу на потужний засіб формування не лише споживчої поведінки, а й світоглядних орієнтирів молодого покоління.

Література:

1. Вдовічена О.Г., Дюгованець О.М., Чернова І.В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи

впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 81-87.

2. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. К.: Центр навчальної і практичної літератури, 2019. 252 с.

3. Литовченко І.Л., Пилипчук В.П. Інтернет-маркетинг. К.: Центр навчальної і практичної літератури, 2017. 184 с.

4. Психологія кольору в рекламі. Рекламна компанія – Leosvit Marketing – розробка та проведення рекламних кампаній. URL: <https://leosvit.com/art/psychologiya-koloru-v-reklamі> (дата звернення: 01.03.2025).

5. Сватюк О.Р. Управлінський вплив на підвищення успішності реклами. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 282–287.

Кашина Ганна

доктор педагогічних наук професор

Громоздова Лариса

кандидат економічних наук, професор

Макієвський Олексій

кандидат педагогічних наук, доцент,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ НАВЧАЮЧИХ СИСТЕМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Мета даних тез у оприлюдненні результатів дослідження авторів щодо ринку інтелектуальних навчаючих систем в сучасних умовах, а саме: веб-розробок, таких що є доступні споживачу у вимірах маркетингових вимог.

Оприлюднюються результати анкетування здобувачів професійної вищої освіти в Академії праці, соціальних відносин і туризму за спеціалізацією «Цифрові технології», що було проведене наприкінці 2024 року в рамках проєкту дослідження під назвою «Маркетингові вимоги до цифрових технологій творчих і навчаючих інтелектуальних систем» на кафедрі інтелектуальних систем та цифрових технологій» в АПСВТ [1]. Даний проєкт став продовженням системної роботи кафедри в напрямку дослідження пошуку оптимальної моделі інтелектуальної навчаючої системи [1-3].

Предметом дослідження у проєкті були заявлені маркетингові вимоги споживачів до навчаючих технологій у вищій школі України.

Центральне питання анкети, що дало матеріал для виявлення маркетингових вимог споживача до навчаючих інтелектуальних систем, було сформульоване наступним чином: «На Вашу думку, при купівлі споживачем програмного продукту - інтелектуальної системи, який фактор впливає на його рішення «ПРИДБАТИ!»: ціна, обсяг зайнятої у Вашому пристрою пам'яті, естетичний дизайн, зручність (простота) при використанні. (Слід перелічити в послідовності :перший, другий, третій, четвертий)».

Результати підсумкового підрахунку виглядають наступним чином [1]:

1. Ціна.
2. Зручність(простота) при використанні.
3. Обсяг зайнятої у Вашому пристрою пам'яті.
4. Естетичний дизайн.

Бажаючих поставити ціну на перше місце виявилось 60%.

Зручність (простоту) при використанні 40% респондентів поставили на друге місце.

Дизайн – в більшості анкет на останньому місті, пам'ять – на передостанньому.

В результаті дослідження є сформованим поняття оптимального фреймворку програмного продукту навчання, що передбачає оптимізоване розміщення інформації в

арсеналі пам'яті машини та дуже скромний електронний ділової дизайн. Навчаюча програма повинна бути зручна у практичному використанні, не визивати труднощів у споживача освітньої послуги в момент користування, що досягається наявністю належного спектру електронних «підказок» на моніторі користувача. Домінуючою маркетинговою вимогою слід вважати мінімальні фінансові витрати на створення комп'ютерно-орієнтованих освітніх технологій, що забезпечить доступну в умовах теперішнього часу ціну [1].

Отримані результати дослідження щодо маркетингових вимог споживачів до навчаючих програмних продуктів сприяють уточненню ексклюзивної моделі web-навчання для зручного та ефективного спілкування в схемі «викладач-студент» [5]. Використання таких моделей є надзвичайно актуальним в умовах військового часу. Крім цього, впровадження цієї технології дозволить зменшити витрати системою освіти України на комерційне використання іноземних навчаючих програмних продуктів [1].

Література:

1. Вдовічена О.Г., Дюгованець О.М., Чернова І.В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 81-87.
2. 1. Кухта Є. А., Восковнюк С. Є., Рожнова Ю. С., Держипільський А. І., Ковшова І. О. Вплив Big Data на маркетингові дослідження в Україні. *Молодий вчений*. 2020. № 5. С. 163-168. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-35>
3. Christopher, M., & Holweg, M. (2017). Supply Chain 2.0 revisited: a framework for managing volatility-induced risk in supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0273>

Кашуба Дмитро

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Марков Роберт

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ СТВОРЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасна еволюція маркетингової науки характеризується поступовим переходом від продуктово орієнтованих моделей управління до концепції створення та управління споживчою цінністю. В межах цієї парадигми підприємство розглядається як система взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування ціннісної пропозиції для споживача [1]. За таких умов ключового значення набуває маркетингове управління ланцюгами створення споживчої цінності, яке забезпечує узгодженість усіх етапів формування, трансформації та передачі цінності від підприємства до кінцевого споживача.

У сучасній маркетинговій теорії ланцюг створення споживчої цінності розглядається як комплекс взаємопов'язаних процесів, що охоплюють розроблення продукту, організацію виробництва, управління асортиментом, логістику, дистрибуцію, маркетингові комунікації та формування споживчого досвіду [2; 3]. Саме в межах такого інтегрованого підходу формується сприймана цінність продукту, яка визначає рівень задоволеності споживачів, їх лояльність та готовність до повторних покупок.

Особливість сучасного маркетингового управління полягає у тому, що споживча цінність формується не лише через функціональні характеристики продукту або його ціну, але й через узгодженість усіх елементів взаємодії підприємства з ринком. До таких елементів належать якість товару, доступність продукції, ефективність логістики, комунікаційна підтримка бренду, а також загальний клієнтський досвід взаємодії зі споживачем. Таким

чином, цінність виступає інтегральним результатом функціонування всієї системи маркетингового управління підприємством.

Сучасні підходи до маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності ґрунтуються на принципах міжфункціональної координації та інтеграції управлінських процесів. У даному контексті маркетинг виступає не лише функціональною складовою діяльності підприємства, а координуючим механізмом, який забезпечує узгодження рішень у сфері виробництва, логістики, дистрибуції та комунікаційної політики. Такий підхід дозволяє мінімізувати втрати цінності на окремих етапах її формування та забезпечити більш ефективну реалізацію ціннісної пропозиції підприємства на ринку.

Важливим аспектом маркетингового управління ланцюгами створення споживчої цінності є використання системи аналітичних показників для оцінювання результативності маркетингових рішень. У сучасній маркетинговій практиці оцінювання ефективності здійснюється через комплекс показників, що відображають різні аспекти сприйняття цінності та її економічної реалізації [3]. До таких показників належать індикатори задоволеності споживачів, рівень їх лояльності, частота повторних покупок, а також фінансові показники ефективності діяльності підприємства.

Застосування системного підходу до управління ланцюгами створення споживчої цінності дозволяє підприємствам підвищити ефективність маркетингової діяльності, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та забезпечити більш високий рівень узгодженості між різними функціональними підрозділами, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування стійких взаємовідносин зі споживачами та досягнення довгострокових економічних результатів.

В сьогоденнішніх умовах ринкової турбулентності та посилення конкуренції управління споживчою цінністю стає стратегічним інструментом розвитку підприємств. Орієнтація на створення цінності дозволяє підприємствам не лише задовольняти існуючі потреби споживачів, а й формувати нові ринкові можливості, підвищувати рівень диференціації продуктів та зміцнювати ринкові позиції.

Таким чином, маркетингове управління ланцюгами створення споживчої цінності виступає одним із головних напрямів розвитку сучасного маркетингового менеджменту.

Література:

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинговий менеджмент підприємства: стратегічний підхід. Київ: Центр учбової літератури. 2019. <https://culonline.com.ua/catalog/ekonomika/marketing/marketingovij-menedzhment-pidpriemstva-strategichnij-pidhid>
2. Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11-15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
3. Christopher, M., & Holweg, M. (2017). Supply Chain 2.0 revisited: a framework for managing volatility-induced risk in supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0273>

Кисарець Владислав

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Писаренко Надія

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ТОРГОВОЇ МАРКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах трансформації ринкового середовища імідж торгової марки набуває статусу інтегрованого нематеріального активу, що визначає характер взаємодії підприємства зі споживачами та впливає на ефективність реалізації маркетингової стратегії. Посилення конкуренції, зростання ролі цифрових каналів комунікації та зміна ціннісних орієнтирів споживачів обумовлюють необхідність системного підходу до управління іміджем бренду як складової стратегічного маркетингового управління.

Імідж торгової марки доцільно розглядати як багатовимірну конструкцію, що формується під впливом раціональних, емоційних і символічних факторів сприйняття бренду. Він інтегрує у собі уявлення споживачів про якість продукції, цінність бренду, його соціальну репутацію та комунікаційні характеристики [1; 2]. У даному контексті імідж виступає не ізольованим елементом маркетингової діяльності, а складовою системи бренд-капіталу, що визначає конкурентні позиції підприємства на ринку.

Сучасна концепція управління іміджем торгової марки базується на інтеграції стратегічного брендингу, маркетингових комунікацій та управління клієнтським досвідом. Такий підхід забезпечує узгодженість між позиціонуванням бренду, змістом комунікацій та фактичним сприйняттям споживачами. В умовах цифровізації ця узгодженість набуває особливого значення, оскільки інформаційні сигнали бренду поширюються в режимі реального часу, а їх інтерпретація формується під впливом широкого спектра цифрових каналів.

Цифровий маркетинг відіграє визначальну роль у формуванні іміджу бренду, забезпечуючи інтерактивність, персоналізацію та оперативність комунікацій. Соціальні мережі, цифрові платформи та онлайн-сервіси формують середовище постійної взаємодії зі споживачами, що підвищує значення репутаційних чинників і вимагає системного управління інформаційними потоками. Відтак, імідж бренду стає динамічною категорією, що постійно коригується під впливом зворотного зв'язку та поведінкових реакцій споживачів.

Формування позитивного іміджу торгової марки передбачає використання комплексу взаємопов'язаних інструментів, серед яких важливе місце займають позиціонування, візуальна ідентичність, комунікаційна стратегія, управління контентом і розвиток брендових наративів. Синергія цих інструментів забезпечує формування цілісного образу бренду, що підвищує рівень довіри та сприяє формуванню лояльності споживачів [3].

Особливого значення набуває необхідність узгодження іміджу бренду з корпоративними цінностями та стратегічними орієнтирами підприємства. Така інтеграція дозволяє забезпечити автентичність бренду та уникнути дисонансу між декларованими характеристиками і реальним споживчим досвідом. У сучасних умовах саме автентичність та прозорість комунікацій визначають довгострокову стійкість іміджу та його здатність протистояти репутаційним ризикам.

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління іміджем торгової марки передбачають використання системи кількісних і якісних показників, що включають рівень впізнаваності бренду, показники лояльності, індекси задоволеності споживачів, показники цифрової активності та репутаційні метрики. Інтеграція вказаних індикаторів у систему управлінського аналізу дозволяє оцінити економічний ефект від формування іміджу та обґрунтувати доцільність маркетингових інвестицій [4].

Узагальнюючи, управління іміджем торгової марки слід розглядати як безперервний стратегічний процес, спрямований на формування стійких асоціацій бренду, забезпечення довіри споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах цифрової економіки ефективність цього процесу визначається здатністю підприємства інтегрувати

традиційні інструменти брендингу з сучасними digital-технологіями, забезпечуючи цілісність і динамічність брендових комунікацій.

Література:

1. Aaker D. A. Managing Brand Equity. New York: Free Press, 1991.
2. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management. 5th ed. London: Kogan Page, 2012.
3. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О. Застосування технологій нейромаркетингу у формуванні стратегії бренду. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №11(39). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-1005-1018](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-1005-1018)
4. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Громоздова Л. В. Інноваційні технології digital-маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. №13(41). [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13\(41\)-315-329](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13(41)-315-329)

Кліщенко Анна

здобувачка вищої освіти

Хоменко Інна

доктор економічних наук, професор,

Національний університет «Чернігівська політехніка»,

м. Чернігів, Україна

ВАЖЛИВІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ СТАРТАПІВ

У сучасних соціально-економічних умовах розвитку України питання соціальної відповідальності бізнесу набуває особливої актуальності. Українські стартапи функціонують у середовищі високої турбулентності, що зумовлена воєнними викликами, економічною нестабільністю, демографічними змінами та активною інтеграцією до європейського простору. За таких умов, соціальна відповідальність перестає бути теоретичним елементом маркетингової діяльності та трансформується у стратегічний чинник формування конкурентоспроможності й довгострокової стійкості бізнесу.

Впровадження соціальної відповідальності як елемента маркетингу стартапів є стратегічно важливим кроком для формування довгострокових конкурентних переваг та зміцнення позицій бренду на ринку. Інтеграція принципів КСВ у маркетингову діяльність сприяє покращенню репутації компанії, підвищенню лояльності клієнтів і залученню нових споживачів, які орієнтуються на етичні та соціально значущі цінності бренду. Крім того, соціально відповідальний підхід позитивно впливає на внутрішнє середовище стартапу, стимулюючи мотивацію та утримання співробітників, що, у свою чергу, підсилює ефективність бізнес-процесів. Підтримка соціальних ініціатив, прозора комунікація та реальні дії у сфері сталого розвитку формують довіру до бренду та можуть безпосередньо сприяти зростанню продажів, особливо коли споживачі сприймають продукцію як внесок у добру справу [2].

Соціальна відповідальність українських стартапів передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та етичних принципів у процес формування та реалізації маркетингової стратегії. Відмова від дискримінаційних підходів, відкритість у рекламних комунікаціях, правдивість інформації про склад продукції. У сучасному світі, де інформація поширюється миттєво, будь-яке порушення етичних принципів може спричинити репутаційні втрати та тривалі фінансові збитки. Натомість послідовне впровадження етичних стандартів сприяє формуванню стабільного попиту й посиленню конкурентних позицій підприємства [3]. Йдеться не лише про благодійні ініціативи чи ситуативні комунікаційні кампанії, а про системний підхід до ведення бізнесу, що враховує інтереси всіх стейкхолдерів: споживачів, працівників, партнерів,

інвесторів, місцевих громад і держави.

Варто підкреслити, що вагомий вплив на формування та трансформацію соціальної відповідальності бізнесу в Україні справила війна. В умовах воєнного стану співвідношення доходів і витрат підприємств зазнало змін, однак визначальним чинником зростання витрат на соціальні ініціативи стала активна громадянська позиція власників і працівників [4]. Підтримка Збройних Сил України, участь у волонтерських ініціативах, створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, адаптація бізнес-процесів до потреб суспільства – усе це формує новий тип підприємництва, орієнтований на суспільну користь. Така позиція безпосередньо впливає на маркетингові комунікації, бренд-стратегію та сприйняття компанії цільовою аудиторією.

Дослідження показують, що значна частина українських підприємств переглянула структуру своїх бюджетів, виокремивши соціальну відповідальність як самостійний напрям фінансового планування. Найбільш активно до реалізації соціальних ініціатив долучаються компанії телекомунікаційного та мобільного секторів, а також підприємства харчової галузі, сфери логістики та доставки, банківсько-фінансового сектору та ІТ-індустрії [4].

Соціально відповідальний маркетинг українських стартапів передбачає узгодження економічних цілей із суспільними потребами. Споживачі дедалі частіше обирають бренди, які демонструють прозорість, етичність, підтримку національної економіки та відповідальне ставлення до довкілля. Особливо це актуально для молодих брендів у сфері виробництва одягу, технологічних рішень, креативних індустрій та онлайн-торгівлі, де конкуренція базується не лише на ціні чи функціональних характеристиках продукту, а й на ціннісному позиціонуванні.

Інтеграція принципів соціальної відповідальності в маркетингову стратегію українського стартапу дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги. По-перше, це сприяє зміцненню довіри до бренду. В умовах інформаційної відкритості та цифровізації будь-яка недобросовісна практика швидко стає публічною, що створює репутаційні ризики. Натомість прозора комунікація та відповідальна поведінка компанії формують позитивний імідж і підвищують лояльність клієнтів.

По-друге, соціальна відповідальність виступає інструментом диференціації на ринку. Для українських стартапів, які часто мають обмежені фінансові ресурси та конкурують із великими міжнародними компаніями, важливо знайти унікальну пропозицію цінності. Наявність соціальної місії, підтримка локального виробництва, використання екологічно безпечних матеріалів, впровадження інклюзивних практик можуть стати визначальними факторами вибору споживача.

По-третє, дотримання принципів соціальної відповідальності підвищує інвестиційну привабливість стартапів. Міжнародні інвестори дедалі більше орієнтуються на ESG-критерії (Environmental, Social, Governance), оцінюючи не лише фінансові показники, а й соціальний та екологічний вплив бізнесу [5]. Для українських стартапів, які прагнуть виходу на глобальні ринки, відповідність цим критеріям стає важливою умовою залучення капіталу.

Соціальна відповідальність також тісно пов'язана з концепцією сталого розвитку. Для українських стартапів це означає раціональне використання ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Екологічна складова маркетингової стратегії може проявлятися у використанні перероблених матеріалів, оптимізації логістики, зменшенні пакування або цифровізації процесів [1]. У довгостроковій перспективі такі рішення не лише знижують витрати, а й формують позитивне сприйняття бренду.

Не менш важливим є аспект автентичності. Українські споживачі критично оцінюють спроби брендів використовувати соціальну тематику виключно як маркетинговий інструмент. Тому соціальна відповідальність повинна бути інтегрованою в бізнес-модель стартапу, а не обмежуватися декларативними заявами. Ефективна маркетингова стратегія базується на реальних діях, підтверджених конкретними результатами та прозорою звітністю.

У контексті післявоєнної відбудови України роль соціально відповідального бізнесу

лише зростатиме. Стартапи можуть виступати каталізаторами інноваційних рішень у сферах енергетики, екології, освіти, охорони здоров'я та цифрових технологій. Поєднання інноваційності з соціальною орієнтованістю створює передумови для формування нового покоління українських брендів, здатних конкурувати на міжнародному рівні.

Таким чином, соціальна відповідальність у маркетингових стратегіях українських стартапів є багатовимірним явищем, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Її інтеграція сприяє формуванню довіри, зміцненню конкурентних позицій, підвищенню інвестиційної привабливості та забезпеченню сталого розвитку. У сучасних умовах вона виступає не лише етичним імперативом, а й стратегічною необхідністю для успішного функціонування та масштабування українських стартапів на національному та глобальному ринках.

Література:

1. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формування стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>
2. Реслер М., Гальо Я. Соціальна відповідальність як інструмент маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-118>
3. Хоменко І. О., Бабаченко Л. В., Москаленко В. А., Павловський С. А., Литвиненко С. С. Методологічні підходи до прогнозування споживчих трендів у цифровому маркетингу з урахуванням соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. Випуск 4(118). С. 98-105. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-4-14>
4. Хоменко І. О., Сухоставець А. І., Лисенко І. В., Кліщенко А. О. Використання штучного інтелекту у підвищенні соціальної відповідальності крафтового бізнесу як стратегії сталого розвитку брендів. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. 2025. №4(08). С. 146-152.
5. Що таке ESG і чому це важливо для вашого бізнесу. CSR Marketing. URL: <https://lnk.ua/RVd5J8RN3>

Колісник Ольга

викладач кафедри інформаційних систем і технологій,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м. Дніпро, Україна

Мироненко Микола

кандидат технічних наук, доцент

Лисенко Тетяна

кандидат технічних наук, доцент,

Український державний університет науки і технологій,
м. Дніпро, Україна

ВИРОБНИЦТВО ТА ЕКСПОРТ ВІТЧИЗНЯНИХ ОЛІЙНИХ КУЛЬТУР У 2024-2025 МАРКЕТИНГОВОМУ РОЦІ

Аграрно-промислова галузь є домінуючою складовою української економіки та основою продовольчої безпеки багатьох країн. Одне з головних місць у структурі аграрного виробництва займають олійні культури – соняшник, соя, ріпак (рис. 1). У 2024-2025 маркетинговому році (МР) продажі цієї продукції формувалися під впливом глобального попиту на рослинні олії, розвитку біопалива, кліматичних факторів та геополітичних змін (наприклад, «мит Трампа» чи локальних військових конфліктів).

У міжнародній світовій торгівлі олійні культури відіграють важливу роль, адже використовуються не лише у харчовій промисловості, а й у виробництві кормів, біопалива та

промислових матеріалів.

Світовий ринок олійних культур у 2024-2025 МР демонстрував тенденцію до зростання виробництва та торгівлі. Україна на ринку олійних культур залишається виробником соняшнику та соняшникової олії.

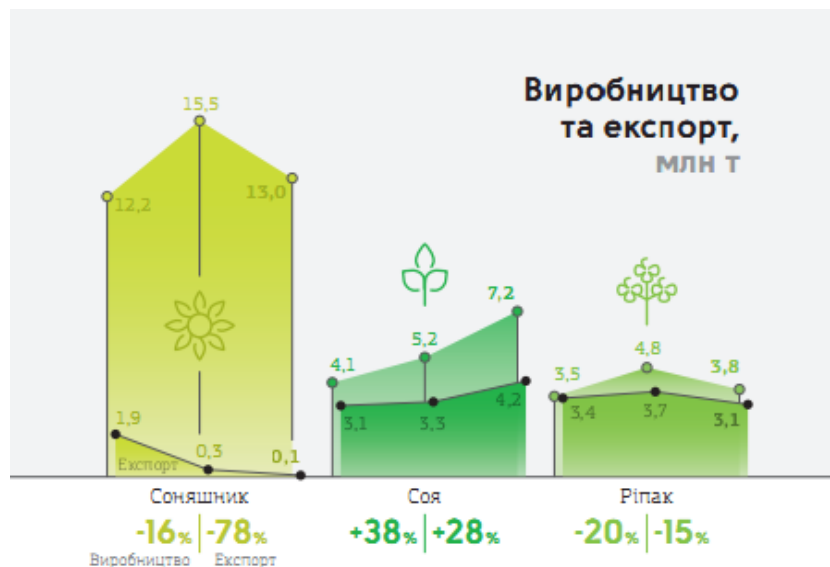


Рисунок 1. Результати аграрного експорту з України в 2024/2025 МР в розрізі основних олійних культур

Джерело: [1]

Введення 10%-го експортного мита на сою та ріпак (з вересня 2025 р.) переорієнтувало ринок з вивезення сировини на її внутрішню переробку. Вартість мита закладається трейдерами в ціну закупівлі, внутрішні ціни на олійні стабілізувалися на рівні, що приблизно на 10% нижче експортного паритету, що дозволило завантажити потужності які раніше простоювали, попри зростання цін на соняшник і його дефіцит. З вересня 2025 р. переробка ріпаку досягла рекордних 250 тис. т, а експорт ріпакової олії зріс майже втричі. За прогнозами, у 2025/26 МР обсяги переробки ще зростуть, але все ще відставатимуть від експортних. Після початкового падіння ціни на ріпак і сою поступово відновлюються, оскільки краще запрацювала система підтвердження походження, яка звільняє від експортного мита виробників, які експортують власну продукцію (рис. 2).



Рисунок 2. Результати аграрного експорту з України в 2024/2025 МР соєвої олії

Джерело: [1]

У сезоні 2024/25 МР переробка сої досягла пікового показника у 2,8 млн. т. Цьому сприяли високий урожай та сприятлива ринкова кон'юнктура: через обмежену пропозицію соняшнику та високу вартість його закупівлі, маржинальність переробки сої вперше випередила показники інших олійних. Завдяки конкурентній ціні на шрот та олію, українська продукція посилсила позиції на ринку ЄС.

У 2024/25 МР обсяги переробки ріпаку в Україні скоротилися майже вдвічі порівняно з попереднім сезоном і становили близько 0,6 млн. т, це 15% від виробництва. Ключовими причинами стали менший урожай ріпаку та пріоритет експорту сировини: понад 83% насіння ($\approx 3,1$ млн т) було вивезено за кордон, що значно обмежило сировинну базу для внутрішньої переробки. У наступних сезонах частка ріпаку, що йде на переробку, повинна зрости [1].

Ще один фактор, який має довготерміновий вплив, в тому числі і на розвиток підприємств АПК України є кліматичні зміни, які прискорились під впливом активних бойових дій від 24 лютого 2022 року.

На думку П. Ло, директора зі сталого розвитку та керівника відділу корпоративних відносин компанії Syngenta, «у бізнесі можемо керувати лише тим, що можемо виміряти. Щодня бачимо фактичні результати багатьох ініціатив» [2]. Динаміку і аналіз вимірних результатів можемо спостерігати за допомогою напрацьованих методик у галузі інформаційних систем і технологій.

Література:

1. Видання 2025 року – Інфографічний довідник Агробізнес України. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2025/>
2. Стало відомо, яким буде майбутнє сільського господарства у світі. URL: <https://agronews.ua/news/stalo-vidomo-yakym-bude-majbutnye-silskogo-gospodarstva-u-sviti/>

Корчинська Олена

доктор економічних наук, професор,
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ КІБЕРЗЛОЧИНІВ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КІБЕРБЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Однією з найбільших загроз для сучасної економіки, пов'язаних із кібератаками, є значні фінансові втрати. За даними дослідження IBM Global Average Data Breach, середня вартість витоку даних у світі постійно зростає. Так, у 2020 році вона становила 3,9 млн доларів США, у 2021 році - 4,2 млн доларів, а у 2022 році - вже 4,4 млн доларів. Щороку ця сума збільшується через ускладнення кіберзагроз та зростання витрат на відновлення інформаційних систем після інцидентів [1].

Фінансові втрати від кіберзлочинів можуть проявлятися у різних формах. Передусім, це витрати на відновлення систем після кібератак. Вони включають відновлення пошкоджених інформаційних ресурсів, модернізацію програмного забезпечення, посилення систем захисту та проведення технічних аудитів. Показовим прикладом є масштабна кібератака NotPetya у 2017 році, яка завдала світовій економіці збитків приблизно на 10 млрд доларів США. Серед найбільш постраждалих компаній були: Merck (США), втрати якої становили близько 870 млн доларів; TNT Express (європейський підрозділ FedEx) - близько 400 млн доларів; Saint-Gobain (Франція) - 384 млн доларів; Maersk (Данія) - 300 млн доларів; Mondelez (США) - 188 млн доларів; Reckitt Benckiser (Велика Британія) - 129 млн доларів [2].

Ще одним важливим економічним наслідком є втрата доходів компаній у результаті тимчасового припинення діяльності або зниження ділової активності. Наприклад, у 2013 році компанія Target зазнала збитків у розмірі 162 млн доларів США через витік даних кредитних

карток клієнтів, спричинений кібератакою. У 2017 році атака на компанію Equifax призвела до втрат, оцінених приблизно у 1,4 млрд доларів США, що включали витрати на ліквідацію наслідків атаки та врегулювання судових позовів. Подібна ситуація спостерігалась і у 2018 році, коли кібератака на British Airways спричинила витік даних клієнтів та порушення роботи онлайн-сервісів, що призвело до втрат понад 100 млн доларів через штрафи та компенсації.

Важливою складовою економічних втрат є також штрафи та компенсації, які компанії змушені сплачувати за порушення законодавства у сфері захисту персональних даних. Відповідно до Загального регламенту захисту даних Європейського Союзу (GDPR), компанії можуть бути оштрафовані на суму до 4% від свого глобального річного обороту. Наприклад, готельна мережа Marriott International була оштрафована на 99 млн фунтів стерлінгів за витік даних клієнтів. У 2022 році Ірландська комісія із захисту даних наклала штраф на компанію Facebook за витік персональних даних понад 533 млн користувачів.

Окрім фінансових втрат, кіберзлочинність призводить до серйозних репутаційних наслідків для компаній. Втрата довіри з боку клієнтів і партнерів може мати довгострокові економічні наслідки. За даними дослідження Ponemon Institute, приблизно 62% споживачів припиняють співпрацю з компанією після того, як дізнаються про витік їхніх персональних даних. Крім того, компанії змушені витрачати значні кошти на маркетингові та PR-кампанії для відновлення репутації. Наприклад, після витоку даних у компанії Equifax у 2017 році її акції впали приблизно на 35%, що свідчить про значне падіння довіри інвесторів.

Втрати репутації можуть також призводити до зниження конкурентоспроможності компаній та втрати стратегічних партнерів. Показовим прикладом є кібератака на Sony Pictures Entertainment у 2014 році, під час якої було викрадено конфіденційну інформацію, включаючи персональні дані співробітників та незавершені кінофільми. Цей інцидент суттєво вплинув на репутацію компанії у сфері індустрії розваг.

Кібератаки також можуть знижувати рівень довіри до цифрових технологій та електронних сервісів. Коли користувачі стикаються з випадками викрадення даних або фінансового шахрайства, вони стають більш обережними щодо використання онлайн-платформ. Наприклад, за даними звіту Norton, понад 60% користувачів вважають онлайн-банкінг ризикованим через поширеність кіберзлочинів. У результаті частина споживачів починає віддавати перевагу готівковим розрахункам або традиційним каналам обслуговування.

Подібні процеси спостерігаються і у сфері електронної комерції. Масові витoki даних на великих торговельних платформах, таких як Amazon або eBay, викликають занепокоєння серед користувачів і можуть призводити до скорочення обсягів онлайн-покупок. Наприклад, під час кібератаки на компанію Target було викрадено дані понад 40 млн банківських карток, що значно знизило рівень довіри клієнтів до онлайн-торгівлі.

Додатковою проблемою є зростання недовіри до цифрових платформ, які збирають і обробляють персональні дані. Скандал, пов'язаний із використанням персональних даних користувачів у справі Cambridge Analytica, спричинив значне зниження довіри до соціальних мереж і цифрових сервісів.

Особливо небезпечними є кібератаки на критичну інфраструктуру, які можуть мати масштабні економічні наслідки для цілих держав. Наприклад, у 2021 році кібератака на систему трубопроводів Colonial Pipeline у США призвела до тимчасового припинення постачання пального на Східне узбережжя країни. Це спричинило дефіцит пального та підвищення цін на енергоресурси, що негативно вплинуло на економічну діяльність. Витрати на відновлення роботи компанії оцінювалися приблизно у 4,4 млн доларів США.

Подібні випадки відбувалися і в Україні. У 2015 році кібератака на енергетичну інфраструктуру призвела до масштабних відключень електроенергії в кількох регіонах країни, що спричинило значні економічні збитки та продемонструвало вразливість критичних систем до кіберзагроз.

У зв'язку з цим інвестиції у кібербезпеку стають стратегічною необхідністю для держав

і бізнесу. Світовий ринок кібербезпеки оцінюється приблизно у 186 млрд доларів США і демонструє стабільну тенденцію до зростання. За прогнозами, до 2025 року його обсяг може досягти близько 203 млрд доларів, а до 2029 року - 271,9 млрд доларів при середньорічному темпі зростання близько 7,6% [3]

Лідерами світового ринку кібербезпеки є США (81 млрд доларів), Китай (15 млрд), Велика Британія (11 млрд), Японія (9 млрд) та Німеччина (8 млрд). Частка України на світовому ринку поки що залишається невеликою і становить близько 0,07%. Водночас, український ринок кібербезпеки демонструє позитивну динаміку розвитку: у 2024 році його обсяг становив близько 138 млн доларів США, що на 13,1% більше порівняно з 2023 роком і приблизно на 50% більше, ніж у 2020 році [4]

Таким чином, кіберзлочинність є однією з найбільш серйозних загроз сучасної цифрової економіки. Вона спричиняє значні фінансові, репутаційні та правові наслідки для компаній і держав. Тому для ефективної протидії кіберзагрозам необхідно формувати комплексну систему кіберзахисту, що включає розвиток технологій безпеки, удосконалення законодавчої бази, міжнародне співробітництво та підвищення рівня кіберграмотності суспільства.

Література:

1. Global average total cost of a data breach in 2022 growth up to \$4.4 mn. URL: <https://beinsure.com/news/global-average-data-breach-2022>
2. Історія вірусу NotPetya: чи варто остерігатися подібних кібератак в майбутньому? URL: <https://www.imena.ua/blog/notpetya-cyberattack>.
3. Офіційний сайт Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/>
4. Офіційний сайт Norton. URL: www.nortonlifelock.com/gb/en/

Кушнір Марта

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Кушнір Тарас

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КНИЖКОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

Пожвавлення розвитку видавничої справи в Україні у 2024 р. після істотного спаду у 2022-2023 рр. демонструє зростання інтересу споживачів до української книги. Варто зауважити, що суттєво зростає попит на україномовну книгу та на твори українських авторів, як сучасних, так і класиків української літератури. Доходи видавництв у 2024 р. зросли на 31%, порівняно з 2023 роком. Також зріс сукупний річний тираж на 21% [1]. Станом на 2024 рік в Україні працювало понад 350 видавництв, а в 2025 р. відкрилось ще 117 [3].

Однак, в умовах війни розвиток галузі описується не тільки позитивними тенденціями, а й труднощами та зростанням воєнним ризиків. У 2025 р. через масові ракетні атаки росії на Україну постраждало чимало книжкової інфраструктури. Було пошкоджено чимало бібліотек, книгарень і видавництв, наприклад: видавництво «Крокус», видавництво «Їzhak», Бібліотека ім. Сковороди та інші.

Незважаючи на труднощі, які щодня завдає росія, книжковий ринок в Україні намагається триматись на плаву і завзято працювати. Щомісяця видавництва публікують списки книжок, які будуть видаватись впродовж того чи іншого місяця, чим і зацікавлюють читачів і залишають їх у приємному очікуванні покупки та прочитання книги.

В Україні, так само як і закордоном, читачі ведуть свої сторінки в соціальних мережах,

де розказують багато різного про ті чи інші книжки, а також приділяють істотну увагу видавництвам, які перекладають і видають книги. Українські видавці працюють з абсолютно різними авторами, яких мало що пов'язує у житті, але багато що у творчій діяльності.

На початку повномасштабного вторгнення обсяги продажів книжок зменшились. Проте згодом попит на українську літературу збільшився завдяки національній свідомості. Читачі усвідомлюють важливість української незалежності та власної ідентичності, яка сформована у класичних творах української літератури і формується сучасними авторами.

Історії відомих письменників, які загинули через те що вони були українцями та писали твори про Україну і любов до неї підсилюють патріотизм серед українців. Сучасні українські автори змушені зі зброєю в руках боронити свою країну, на жаль, окремі з них віддали за неї найдорожче – своє життя – Юрій Руф, Гліб Бабіч, Максим Кривцов, Артем Довгополий та інші. Сергій Жадан, Артем Чех, Андрій Любка та багато інших сьогодні на фронті.

Розвиток книжкового ринку у сучасних умовах характеризується різноманітністю читачької поведінки – хтось надає перевагу читанню паперових книжок, а хтось полюбає читати в електронному форматі або ж слухати аудіокниги. Тому видавництва пропонують як і паперові видання книг, так і електронні книги. Але аудіокниги можна прослуховувати у додатках таких як: «Абук», «MyBook», «Наш Формат» і у багатьох інших.

Видавничо-поліграфічна галузь займає особливе місце в житті людей [2]. Оскільки предмети цієї галузі – книги, журнали, цифрові медіапродукти, рекламна продукція – є практично в усіх аспектах нашого життя і вони задовольняють потреби людей у сферах освіти, культури і т.д.

Важливе місце галузь посідає і в національній економіці країни, адже продукція видавництва поширюється досить швидко, особливо твори, які були перекладені відносно нещодавно або будуть перекладатись згодом, на яких вже чекають читачі.

Сьогодні спостерігаємо покращення ситуації у видавничій справі в Україні, адже видавництва почали співпрацювати з багатьма іноземними авторами та перевидавати українську класику. Кожне видавництво має своє бачення обкладинки, тому цікавими для споживачів можуть бути однієї й ті ж книги різних видавництв.

Книжковий ринок України сьогодні розвивається циклічно і є дуже чутливим до соціальних збурень та купівельної спроможності покупців. Напрями видавничих планів кожного видавництва є досить різними, залежно від їх можливостей. Криза в галузі може бути зумовлена спадом в економіці, відсутністю попиту на українську та іноземну літературу, а також війнами та критичними ситуаціями в країні. Пожвавлення на ринку з 2024-го року обумовлене певною стабілізацією в економіці та рівні доходів громадян.

Література:

1. Закупівлі книжок для місцевих бібліотек у 2024 році та плани 2025 рік: звіт про опитування територіальних громад. 2025. Український інститут книги. URL: <https://ubi.org.ua/uk/activity/doslidzhennya/doslidzhennya-2025> (дата звернення: 08.03.2026).

2. Кваско А.В., Сухорукова О.А. Стан і тенденції розвитку видавничо-поліграфічної галузі в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-42>

3. У 2025 році в Україні відкрилося 117 видавництв книг – рекорд останнього п'ятиріччя. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2025-rotsi-v-ukraini-pratsiuvaly-117-vydavnytstv-knyh-rekord-ostannoho-p-iatyrichchia/> (дата звернення: 08.03.2026)

Макарцева Юлія

здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: Лисенко Ірина, к.е.н, доцент,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
м. Чернігів, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

В умовах сучасності світовий ринок досить стрімко трансформується під впливом різноманітних чинників, зокрема технологічного прогресу, геополітичних змін та глобалізаційних процесів. Бізнес-середовище стає більш динамічним та нестабільним, а класичні підходи до управління та просування продукції вже не забезпечують бажаного результату, оскільки змінюється поведінка споживачів, їхні очікування та канали взаємодії з брендами. Одним з ключових факторів сучасного етапу розвитку економіки є глобальна цифровізація. Це зумовлено тим, що цифрові технології все більше вкорінюються у всі сфери діяльності. Як наслідок, онлайн-платформи, мобільні додатки, електронна комерція та соціальні мережі вже зараз формують нову модель ринку, де швидкість обміну інформацією має ключову роль. У таких умовах конкуренція значно зростає, адже компанії змушені змагатися не лише на локальному, а й на міжнародному рівні. Крім того, наразі споживач має досить широкий вибір альтернатив, а його лояльність стає більш нестійкою. Тому бізнесу необхідно швидко реагувати на зміни попиту, відстежувати ринкові тенденції та прогнозувати поведінку цільової аудиторії. Внаслідок цього сучасний бізнес потребує швидких, гнучких та точних маркетингових рішень. Помилки у виборі стратегії можуть призвести до втрати ринкових позицій, фінансових ресурсів і репутації. В даному випадку особливого значення набувають цифрові інструменти маркетингових досліджень.

В умовах сьогодення цифрові маркетингові дослідження це базовий інструмент, котрий допомагає компаніям краще і глибше розуміти поведінку та потреби своїх споживачів, а також швидко пристосовуватись до умов ринку, що стрімко змінюються [1]. Зрештою, цей процес передбачає збір, обробку та аналіз інформації про клієнтів, ринок і конкурентів за допомогою сучасних цифрових технологій та різноманітних онлайн-платформ. Також варто додати, що цифрові маркетингові дослідження формуються на використанні інтернет-ресурсів, програмного забезпечення, аналітичних систем та автоматизованих інструментів [2].

Слід зазначити, що основними цілями цифрових маркетингових досліджень ринку є аналіз конкурентного середовища, вивчення потреб та вподобань споживачів, оцінка ринкових тенденцій, розробка та тестування нових продуктів, прогнозування попиту та планування продажів, оцінка ефективності рекламних стратегій та ін. Отже, цифрові маркетингові дослідження відіграють важливу роль у функціонуванні сучасного бізнесу, оскільки сприяють глибшому розумінню ринкового середовища та поведінки споживачів. Вони дають змогу компаніям швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку, вчасно виявляти нові можливості для розвитку та мінімізувати потенційні ризики. У цілому, в умовах високої конкуренції та швидкої зміни ринкових тенденцій результативність діяльності компаній переважно залежить від їх здатності ефективно збирати, обробляти й аналізувати інформацію, трансформуючи отримані дані у стратегічні конкурентні переваги [1].

Цікаво, що на відміну від традиційних, цифрові маркетингові дослідження є більш чіткими, масштабованими та точними завдяки автоматизації процесів. Відповідно, для проведення цифрових маркетингових досліджень використовуються спеціальні цифрові інструменти, основні з яких наведені в таблиці (табл.1) [3].

Таблиця 1

Основні цифрові інструменти маркетингових досліджень

Основні цифрові інструменти	
Онлайн-опитування	даний інструмент дозволяє швидко створювати анкети, збирати відповіді та автоматично формувати статистику. Його основними перевагами є швидкість, доступність та зручність аналізу
Веб-аналітика	даний інструмент дозволяє відслідковувати дії користувачів на сайтах, і дає можливість оцінити ефективність маркетингових кампаній

CRM-системи	завдяки цьому інструменту можна зібрати інформацію про покупки, звернення та вподобання клієнтів. Також він допомагає сегментувати аудиторію для персоналізованого маркетингу
Соціальні мережі як джерело даних	соціальні платформи надають інформацію про інтереси, поведінку та реакцію аудиторії. Аналіз лайків, коментарів та переглядів дозволяє оцінити ставлення до бренду
Big Data	Big Data це велика кількість різних даних, які аналізуються за допомогою спеціальних алгоритмів. Загалом, вони дозволяють знаходити приховані закономірності поведінки споживачів та прогнозувати попит
Штучний інтелект	AI використовується для автоматичного аналізу даних, прогнозування трендів, персоналізації пропозицій та створення рекомендаційних систем
Автоматизовані системи збору даних	це чат-боти, email-розсилки та інші інструменти, які автоматично фіксують дії користувачів і передають дані в аналітичні системи

Джерело: складено автором на основі [3]

Завдяки веб-аналітиці, CRM-системам і Big Data компанії можуть працювати з великою кількістю інформації, що забезпечує глибше розуміння поведінки та потреб споживачів, адже сьогодні сучасні аналітичні платформи надають точні статистичні показники, а автоматизація мінімізує ризик помилок. Крім того, цифрові інструменти дозволяють сегментувати аудиторію за різними критеріями та створювати персоналізовані пропозиції, що загалом підвищує ефективність маркетингових комунікацій. Варто зазначити й те, що онлайн-дослідження та автоматизація процесів є значно дешевшими порівняно з традиційними методами збору інформації [3].

Проте, попри переваги, цифрові маркетингові дослідження мають певні недоліки. Насамперед це захист персональних даних, нестача кваліфікованих спеціалістів, кібербезпека та залежність від технологій. На основі цього можна сказати, що ефективне впровадження цифрових інструментів потребує комплексного підходу, що поєднуватиме захист даних, професійну підготовку кадрів і раціональне управління інформацією [4].

На основі наведеної вище інформації можна стверджувати, що вплив цифрових інструментів на конкурентоспроможність бізнесу є досить значним, адже цифрові маркетингові дослідження безпосередньо сприяють підвищенню ефективності діяльності компаній. Зазвичай їхній вплив проявляється через послідовний процес: проведення цифрових досліджень забезпечує отримання актуальних даних про ринок і споживачів, що, зрештою, сприяє прийняттю зважених управлінських рішень, формуванню ефективних маркетингових стратегій, зростанню прибутку та, як результат, зміцненню конкурентних позицій компанії.

Отже, можна зробити висновок, що використання цифрових інструментів у маркетингових дослідженнях значно підвищує результативність маркетингової діяльності компаній, адже вони забезпечують високу швидкість, точність і економічність проведення маркетингових досліджень. Дані, необхідні для аналізу, збираються та обробляються одразу, що дає можливість компаніям швидко приймати важливі управлінські рішення та вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Цифрові інструменти маркетингових досліджень є вагомим фактором конкурентоспроможності бізнесу, оскільки вони допомагають оперативно аналізувати великі обсяги різних даних, краще розуміти потреби споживачів, прогнозувати попит і швидко реагувати на зміни ринку. В результаті, компанії зможуть ефективніше планувати маркетингову діяльність, знижувати ризики та швидше адаптуватися до конкурентного середовища.

Література:

1. Маркетингові дослідження та їхній вплив на прийняття рішень у бізнесі. Школа бізнесу Нова пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/marketingovi-doslidzhennya->

ta-ihnij-vpliv-na-prijnyattya-rishen-u-biznesi (дата звернення: 01.03.2026).

2. Маркетингові дослідження: потужний інструмент для пошуку інсайтів. YouScan. URL: <https://youscan.io/ua/blog/market-research/> (дата звернення: 02.03.2026).

3. Борисенко О. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: шлях до ефективності та інновацій. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89> (дата звернення: 04.03.2026).

4. Тарасова К., Сало Я., Новак Г. Маркетинг в умовах цифрового шантажу. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-55> (дата звернення: 05.03.2026).

Остапець Олександра

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Писаренко Надія, к.е.н, доцент,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

КОЛЬОРОВА ПСИХОЛОГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасному маркетинговому середовищі, що характеризується високим рівнем інформаційного перевантаження та посиленням конкуренції, зростає значущість сенсорних інструментів впливу на споживача, серед яких особливе місце посідає колір. Кольорові рішення у брендингу, дизайні упаковки та маркетингових комунікаціях виконують не лише естетичну функцію, а виступають складним психологічним механізмом формування споживчих реакцій, асоціацій та поведінкових установок.

Кольорова психологія розглядається як міждисциплінарний науковий напрям, що інтегрує положення психології сприйняття, поведінкової економіки та маркетингу, обґрунтовуючи здатність кольору впливати на емоційний стан, когнітивні оцінки та процес прийняття рішень [1]. Колір функціонує як швидкий сенсорний стимул, який сприймається на підсвідомому рівні та формує первинне враження про продукт значно раніше, ніж раціональні характеристики товару [2].

Емоційний механізм впливу кольору проявляється у формуванні психоемоційних реакцій, що визначають загальне ставлення споживача до товару. Когнітивний механізм реалізується через асоціативне сприйняття, в межах якого колір виступає інформаційним сигналом, що дозволяє інтерпретувати якість, функціональні характеристики та позиціонування продукту. Взаємодія цих механізмів формує комплексний ефект впливу на споживчу поведінку, що підтверджується сучасними поведінковими концепціями та теоріями обмеженої раціональності.

Еволюція теоретичних підходів до аналізу споживчої поведінки демонструє перехід від раціональних економічних моделей до поведінкових і сенсорних концепцій, у межах яких провідну роль відіграють емоційні та візуальні стимули. Як наслідок, колір виступає ефективним інструментом спрощення процесу вибору, зниження когнітивного навантаження та формування евристичних рішень споживача [3].

Функціональна роль кольору реалізується на всіх етапах формування споживчої поведінки від привернення уваги до формування довгострокової лояльності. На етапі залучення колір забезпечує селективну увагу та виділення товару серед конкурентів. На стадії оцінювання альтернатив він виступає інструментом швидкої інтерпретації характеристик продукту. У процесі прийняття рішення колір формує емоційний фон, що впливає на готовність до покупки, а на післякупівельному етапі сприяє закріпленню асоціацій і формуванню лояльності.

Сучасні концепції сенсорного маркетингу розглядають колір як складову комплексного

впливу на споживчий досвід, що формується через взаємодію різних сенсорних каналів. Візуальні стимули, зокрема кольорова гама, інтегруються з формою, текстурою та просторовим оформленням, створюючи цілісне сприйняття бренду та посилюючи його емоційну привабливість [4].

Методологічно дослідження впливу кольору базується на поєднанні кількісних і якісних підходів, включаючи візуальний аудит, опитування споживачів, спостереження та експериментальні методи, що дозволяє не лише ідентифікувати реакції споживачів на кольорові стимули, а й оцінити ефективність кольорових рішень у реальних ринкових умовах.

Системне використання кольору в маркетинговій діяльності забезпечує підвищення ефективності комунікацій, формування стійких конкурентних переваг і зміцнення брендової ідентичності. Узгодженість кольорових рішень у різних каналах взаємодії зі споживачем дозволяє створити цілісний образ бренду, підвищити рівень довіри та забезпечити довгострокову лояльність споживачів.

Таким чином, кольорова психологія виступає важливим інструментом управління споживчою поведінкою, що поєднує емоційні, когнітивні та поведінкові механізми впливу. Її інтеграція у систему маркетингових комунікацій забезпечує підвищення результативності маркетингових стратегій та ефективне позиціонування підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Література:

1. Писаренко Н. В., Базарна О. В., Даниленко Є. С. Інтеграція нейромаркетингових технологій у формування інноваційної товарної політики підприємств електронної комерції. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. №4. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-01-01>
2. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О. Застосування технологій нейромаркетингу у формуванні стратегії бренду. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №11(39). С. 1005-1118. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-1005-1018](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-1005-1018)
3. Писаренко Н. В., Громоздова Л. В., Буткевич О. В., Довгенко Я. О., Дербеньова Я. В., Артеменко А. І. Наукові дослідження впливу психологічних чинників на ефективність комунікативних стратегій в маркетингу інновацій. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 8(14). С. 136-149. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8\(14\)-136-149](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-136-149)
4. Писаренко Н. В. Нейромаркетинг у стратегіях PR-комунікацій: інструменти емоційного впливу. *Ринок праці: пріоритети та стратегії повоєнної європейської інтеграції* : тези доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 травня 2025 р.). Академія праці, соціальних відносин і туризму / за заг. ред. : В. Б. Сухомлина, Г. А. Приба. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2025. 494 с. (С. 120-122). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16932446>

Писаренко Надія

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин та туризму

м. Київ, Україна

РОЛЬ ЦИРКУЛЯРНОГО МАРКЕТИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВАРНОГО РИНКУ

В умовах глобальних трансформацій економіки, посилення екологічних викликів і зростання вимог до сталого розвитку підприємств особливого значення набуває впровадження концепції циркулярної економіки. Для виробничих підприємств, діяльність яких характеризується високою ресурсомісткістю та залежністю від зовнішніх ринкових

чинників, циркулярна трансформація виступає стратегічним напрямом підвищення ефективності та довгострокової конкурентоспроможності.

Циркулярна економіка розглядається як модель господарювання, що ґрунтується на принципах замкненості матеріальних потоків, мінімізації відходів та продовження життєвого циклу продукції. Її впровадження передбачає перехід від лінійної моделі «виробництво – споживання – утилізація» до системи повторного використання ресурсів і створення доданої вартості на кожному етапі життєвого циклу товару. У даному контексті критичну роль відіграє циркулярний маркетинг як інструмент інтеграції екологічних та соціальних аспектів у систему управління підприємством [1].

Циркулярний маркетинг є еволюційним розвитком традиційної маркетингової концепції, що передбачає зміщення акценту з максимізації обсягів продажів на формування довгострокової цінності для споживача та суспільства. Його сутність полягає в управлінні повним життєвим циклом продукції, стимулюванні повторного використання ресурсів, формуванні екологічно відповідальної поведінки споживачів і підтримці циркулярних бізнес-моделей. На відміну від «зеленого» маркетингу, що здебільшого зосереджується на екологізації продукції, циркулярний маркетинг охоплює комплексну трансформацію процесів створення та реалізації цінності.

Важливим елементом циркулярної трансформації є інтеграція принципів 4R (reduce, reuse, recycle, recovery), що забезпечують скорочення використання первинних ресурсів, повторне використання матеріалів і мінімізацію відходів. Розширення даної моделі до концепції 9R підкреслює стратегічний характер змін і необхідність переосмислення бізнес-моделей підприємств. У результаті відбувається перехід до сервісних форматів взаємодії зі споживачами, розвитку ремануфактурингу та формування замкнених ресурсних циклів [2].

У межах виробничих підприємств циркулярний маркетинг виконує низку стратегічних функцій. По-перше, він забезпечує підвищення ресурсоефективності шляхом оптимізації використання сировини, енергії та логістичних процесів. По-друге, сприяє формуванню доданої екологічної цінності продукції, що підвищує її конкурентоспроможність на внутрішніх і зовнішніх ринках. По-третє, забезпечує розвиток довгострокових партнерських відносин у межах B2B-сегмента, що є особливо актуальним для аграрно-логістичних підприємств.

Значну роль у реалізації циркулярного маркетингу відіграють маркетингові комунікації, які виконують не лише інформаційну, а й трансформаційну функцію. Через використання цифрових каналів, ESG-комунікацій, екобрендингу та освітніх кампаній формується екологічна свідомість споживачів і стимулюється попит на циркулярні продукти. Також, важливим є забезпечення прозорості ланцюгів постачання та впровадження систем простежуваності (traceability), що підвищує довіру до підприємства та його продукції.

Ефективність впровадження циркулярного маркетингу доцільно оцінювати на основі інтегрованого підходу, що поєднує економічні, екологічні та соціальні показники. Економічна ефективність проявляється у зниженні собівартості продукції, скороченні логістичних втрат і підвищенні рентабельності. Екологічний ефект полягає у зменшенні обсягів відходів, скороченні викидів і підвищенні ресурсоефективності. Соціальний вимір відображає зростання довіри споживачів, розвиток партнерських відносин і формування відповідальної поведінки [3].

Практична реалізація концепції циркулярного маркетингу передбачає трансформацію бізнес-моделі підприємства. Зокрема, важливими напрямками є оптимізація логістичних процесів, впровадження цифрового моніторингу ресурсних потоків, формування ESG-орієнтованих продуктів і розвиток інноваційних сервісних рішень. Проведені дослідження підтверджують, що впровадження таких заходів забезпечує не лише економічну доцільність, а й позитивний екологічний і соціальний ефект, що підвищує загальну резильєнтність підприємства.

Таким чином, циркулярний маркетинг виступає системоутворюючим чинником

трансформації товарного ринку, забезпечуючи перехід до моделі сталого розвитку. Його інтеграція у діяльність виробничих підприємств сприяє підвищенню їх адаптивності до зовнішніх викликів, зміцненню конкурентних позицій і формуванню довгострокової економічної, екологічної та соціальної стійкості.

Література:

1. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В. Регіональні детермінанти формування споживчої поведінки в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11772>
2. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В., Базарна О. В. Трансформація світового економічного порядку під впливом регіоналізації, інфраструктурних викликів товарного ринку та економічного лідерства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18002374>
3. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В., Базарна О. В. Інтеграція інструментів проєктного менеджменту та лідерських стратегій у маркетингове управління регіональним економічним розвитком. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17959663>

Середа Наталія

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ОПТОВО-ПОСЕРЕДНИЦЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасний розвиток ринкової економіки характеризується високою динамічністю конкурентного середовища, посиленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією бізнесу та зміною поведінки споживачів. За таких умов підприємства змушені адаптувати свої управлінські системи до нових економічних реалій, що зумовлює зростання ролі ефективного управління продажами у забезпеченні стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Система продажів перестає виконувати лише функцію реалізації продукції та трансформується у стратегічний механізм формування ринкової позиції підприємства, розвитку клієнтських відносин і забезпечення довгострокової економічної результативності.

У новітній науковій літературі управління продажами розглядається як комплексна управлінська підсистема підприємства, що забезпечує планування, організацію, координацію та контроль процесів збуту продукції або послуг. Основною метою управління продажами є досягнення оптимального рівня реалізації товарів, формування стабільної клієнтської бази, забезпечення ефективного функціонування каналів збуту та підвищення економічної результативності діяльності підприємства. У структурі маркетингового менеджменту управління продажами виступає важливим елементом, який поєднує стратегічні маркетингові рішення з їх практичною реалізацією у процесі взаємодії підприємства з ринком.

Теоретичні підходи до управління продажами формувалися у межах еволюції маркетингових концепцій. У рамках класичної концепції продажів основна увага приділялася стимулюванню попиту та максимізації обсягів реалізації продукції за допомогою активних комерційних заходів. Основними інструментами такої моделі виступали інтенсивні продажі, рекламні кампанії та система матеріального стимулювання збутового персоналу. Проте, розвиток ринкових відносин та зростання ролі споживача у формуванні попиту зумовили необхідність переходу до більш комплексних підходів до управління збутовою діяльністю

підприємств.

Подальший розвиток маркетингової теорії привів до формування концепції маркетингового управління продажами, у межах якої збутова діяльність розглядається як результат реалізації маркетингової стратегії підприємства. У цьому контексті система продажів інтегрує товарну, цінову, комунікаційну та розподільчу політику підприємства, забезпечуючи їх практичну реалізацію у взаємодії з ринковим середовищем. Управління продажами виступає механізмом координації діяльності різних функціональних підрозділів підприємства, зокрема маркетингових, логістичних, фінансових та комерційних служб.

Сучасні підходи до управління продажами дедалі більше ґрунтуються на концепції клієнтоорієнтованого маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами. У межах цієї концепції центральним завданням підприємства стає не лише здійснення разових продажів, а й формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Такий підхід передбачає глибоке вивчення потреб споживачів, персоналізацію комунікацій, формування індивідуальних пропозицій для різних сегментів ринку та забезпечення високого рівня сервісу.

Важливим напрямом розвитку сучасних систем управління продажами є впровадження концепції relationship marketing, яка орієнтована на формування довгострокових взаємовигідних відносин між підприємством і його клієнтами. У межах цієї концепції продажі розглядаються не як одноразова комерційна операція, а як складова системи взаємодії підприємства з клієнтами, що спрямована на формування їхньої лояльності, довіри до бренду та довгострокової співпраці. Реалізація такого підходу передбачає використання сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами, зокрема CRM-систем, програм лояльності та цифрових комунікаційних платформ.

Значний вплив на розвиток систем управління продажами здійснює цифрова трансформація економіки. Активне впровадження інформаційних технологій у бізнес-процеси підприємств сприяє формуванню нових моделей організації збутової діяльності. Сучасні цифрові інструменти дозволяють здійснювати автоматизацію процесів продажів, аналізувати великі масиви даних про поведінку клієнтів, прогнозувати попит та оптимізувати управлінські рішення у сфері комерційної діяльності.

Одним із головних напрямів розвитку систем управління продажами є використання концепції омніканальних продажів, що передбачає інтеграцію різних каналів взаємодії підприємства з клієнтами у межах єдиної комунікаційної системи. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність взаємодії зі споживачами, підвищити ефективність комунікаційної політики підприємства та створити додаткові можливості для розвитку клієнтської бази.

Важливим елементом ефективної системи управління продажами є формування механізмів оцінювання результативності збутової діяльності підприємства. Для цього використовуються ключові показники ефективності (KPI), показники рентабельності продажів, коефіцієнти оборотності товарних запасів, індикатори ефективності каналів збуту та показники продуктивності збутового персоналу. Застосування таких інструментів дозволяє здійснювати комплексну оцінку результатів комерційної діяльності підприємства, визначати проблемні аспекти організації продажів та формувати стратегічні напрями розвитку збутової системи.

Крім того, сучасні дослідження у сфері маркетингового менеджменту підкреслюють важливість інтеграції управління продажами з аналітичними системами управління підприємством. Використання бізнес-аналітики, систем прогнозування попиту та інструментів обробки маркетингових даних дозволяє підприємствам підвищувати точність управлінських рішень та забезпечувати більш ефективне планування комерційної діяльності.

Отже, управління продажами у сучасних умовах виступає складною багаторівневою системою, яка поєднує стратегічні, організаційні, комунікаційні та аналітичні механізми управління збутовою діяльністю підприємства. Ефективна організація системи продажів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню довгострокових

відносин із клієнтами та забезпеченню стабільного економічного розвитку підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Література:

1. Martinho, D., Silva, S., & Oliveira, J. (2025). Customer relationship management and business performance: Evidence from Portuguese companies. *Sustainability*, 17(12), 5647. <https://doi.org/10.3390/su17125647>
2. Hat, N. D., Nguyen, H., & Tran, P. (2025). The conditional mediation of digital marketing capabilities and CRM on sales performance. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2346142>
3. Madruga, R. P. (2024). Comparing customer success management and relationship marketing: A conceptual review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362811>
4. Nethanani, R., Sharma, P., & Gupta, V. (2024). CRM systems and their impact on SME performance: A systematic literature review. *Preprints*. <https://doi.org/10.20944/preprints202410.1538.v1>

Стельмашенко Ілля

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Даниленко Євген

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ОМНІКАНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах цифрової трансформації економіки та інтенсивного розвитку електронної комерції маркетингова діяльність підприємств зазнає суттєвої структурної трансформації, що пов'язана з переходом від фрагментованих каналів взаємодії до інтегрованих омніканальних систем. Омніканальний маркетинг формується як стратегічна модель управління, що забезпечує синхронізацію каналів комунікації, збуту та сервісу з метою створення безперервного та персоналізованого клієнтського досвіду.

Еволюція маркетингових каналів від одноканальної до мультиканальної, кросканальної та омніканальної моделей відображає глибинні зміни у поведінці споживачів та технологічному середовищі бізнесу. Якщо мультиканальний підхід передбачає паралельне використання каналів без їх інтеграції, а кросканальний - часткову координацію, то омніканальність забезпечує їх повну синхронізацію на основі єдиної інформаційної та управлінської платформи [1].

Цифровізація виступає системоутворюючим чинником формування омніканального маркетингу, забезпечуючи інтеграцію технологічних рішень, зокрема CRM/CDP-систем, аналітики великих даних, мобільних платформ і хмарних сервісів. Саме ці інструменти формують основу для централізованого управління клієнтськими даними, персоналізації маркетингових комунікацій та оптимізації взаємодії зі споживачами.

Сучасний споживач функціонує у поліканальному середовищі, використовуючи різні канали взаємодії у межах одного клієнтського шляху, що обумовлює необхідність забезпечення переходу між каналами та узгодженості інформації, сервісу й комунікацій. Управління клієнтським досвідом у таких умовах набуває стратегічного значення, оскільки саме він визначає рівень задоволеності, довіри та лояльності споживачів.

Омніканальний підхід передбачає інтеграцію не лише маркетингових, але й логістичних та операційних процесів підприємства. Синхронізація управління запасами,

обробки замовлень, доставки та післяпродажного обслуговування забезпечує підвищення якості сервісу та ефективності використання ресурсів. У даному контексті логістична інфраструктура виступає визначальним елементом реалізації омніканальної стратегії.

Економічна ефективність омніканального маркетингу визначається комплексом фінансових і маркетингових показників, серед яких особливе значення мають показники рентабельності (ROS, ROA, ROE), ефективності маркетингових інвестицій (ROMI), вартості залучення клієнта (CAC) та його довгострокової цінності (LTV). Їх системне використання дозволяє оцінити як короткострокові, так і стратегічні результати маркетингової діяльності [2].

Синергетичний ефект омніканальної інтеграції проявляється у зростанні обсягів продажів, оптимізації витрат, підвищенні конверсії та посиленні клієнтської лояльності. Поєднання каналів дозволяє підприємству більш ефективно використовувати інформаційні ресурси, підвищувати точність маркетингових рішень та формувати стійкі конкурентні переваги.

Особливого значення набуває формування організаційно-економічного механізму управління омніканальною діяльністю, що передбачає трансформацію організаційної структури, впровадження кросфункціонального управління та інтеграцію інформаційних систем. Перехід від функціональної до процесно-орієнтованої моделі управління забезпечує узгодженість дій різних підрозділів та підвищує ефективність реалізації маркетингової стратегії [3].

Таким чином, омніканальний маркетинг виступає комплексною управлінською концепцією, що поєднує цифрові технології, аналітичні інструменти та клієнтоорієнтовані підходи у єдину систему. Його впровадження забезпечує підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, зміцнення конкурентних позицій та формування довгострокової клієнтської цінності в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91(2). P. 174-181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
2. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 69-96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
3. Piotrowicz W., Cuthbertson R. Introduction to the Special Issue: Information Technology in Retail. *International Journal of Electronic Commerce*. 2014. Vol. 18(4). P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>

Сухецький Олексій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Шолудченко Сергій

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

МЕРЕЖЕВИЙ МАРКЕТИНГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний розвиток підприємництва характеризується поширенням альтернативних моделей організації продажів, серед яких мережевий маркетинг посідає особливе місце. Дана модель поєднує прямі продажі, підприємницьку активність дистриб'юторів і систему багаторівневої мотивації, формуючи специфічну форму організації економічної взаємодії між компанією та споживачами. Гнучкість організаційної структури, низькі бар'єри входу на ринок і можливість масштабування бізнесу зумовлюють зростання ролі мережевого маркетингу в умовах економічної нестабільності та трансформаційних процесів.

В умовах воєнного стану мережевий маркетинг демонструє здатність до адаптації завдяки децентралізованій структурі організації діяльності та активному використанню цифрових каналів комунікації. Поширення онлайн-платформ, соціальних мереж і цифрових сервісів забезпечує підтримку взаємодії між учасниками мережевих структур, координацію діяльності дистриб'юторів і розширення каналів збуту продукції. Цифровізація мережевого маркетингу сприяє збереженню функціональної стабільності бізнес-моделі навіть у складних макроекономічних умовах [1].

Особливості функціонування мережевого маркетингу у період воєнного стану пов'язані зі зміною поведінки споживачів, трансформацією логістичних процесів та зростанням значення додаткових джерел доходу для населення. У таких умовах участь у мережевих структурах розглядається як одна з форм економічної активності, що дозволяє поєднувати підприємницьку діяльність із гнучкими формами зайнятості. Значна частина учасників мережевих структур орієнтована на отримання додаткового доходу, що відображає загальну тенденцію диверсифікації економічної діяльності населення у кризових умовах.

Адаптація мережевого маркетингу до умов воєнної економіки супроводжується трансформацією організаційних механізмів функціонування мережевих компаній. Посилюється роль цифрових комунікацій, онлайн-навчання дистриб'юторів, систем дистанційної мотивації та координації діяльності мережі. Важливим елементом розвитку мережевих структур стає використання інструментів соціальної комерції, що поєднують комунікаційні можливості соціальних мереж із функціями електронної торгівлі [2].

Стійкість мережевого маркетингу значною мірою визначається поєднанням економічних і соціальних чинників. З одного боку, модель забезпечує можливість отримання доходу в умовах обмеженого доступу до традиційного ринку праці, з іншого - формує середовище соціальної взаємодії, підтримки та професійного розвитку учасників мережевих структур [3]. Саме поєднання економічних стимулів із соціально-комунікаційними елементами формує специфіку мережевого маркетингу як соціально-економічної системи.

У сучасних умовах підвищення ефективності діяльності мережевих компаній пов'язане з інтеграцією цифрових технологій, розвитком логістичної інфраструктури та вдосконаленням мотиваційних механізмів дистриб'юторських мереж. Важливими напрямками розвитку виступають впровадження CRM-систем, розширення цифрових комунікацій, підвищення прозорості бізнес-процесів і формування соціально відповідальних практик ведення бізнесу.

У стратегічному вимірі мережевий маркетинг дедалі більше інтегрується у цифрову економіку, поєднуючи інструменти електронної комерції, соціальних мереж та платформних бізнес-моделей. Розвиток соціальної комерції, цифрових спільнот споживачів і систем онлайн-взаємодії створює нові можливості для масштабування мережевих структур, формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами та підвищення ефективності комунікаційних процесів. У таких умовах головного значення набуває формування довіри між учасниками мережі, що виступає важливим нематеріальним ресурсом функціонування сучасних бізнес-моделей у цифровому середовищі [4].

Перспективи розвитку мережевого маркетингу в Україні пов'язані з подальшою цифровою трансформацією бізнес-процесів, розвитком логістичних рішень, розширенням можливостей дистанційної зайнятості та інтеграцією інноваційних комунікаційних технологій. Поєднання підприємницької активності учасників мережевих структур, використання цифрових платформ та соціально-комунікаційного потенціалу мережевих спільнот формує передумови для зміцнення конкурентоспроможності мережевих компаній і підвищення їх ролі у формуванні нових форм економічної активності населення в умовах трансформації сучасної економіки.

Таким чином, мережевий маркетинг у сучасній економіці постає гнучкою підприємницькою моделлю, здатною адаптуватися до кризових умов і забезпечувати економічну активність населення. Поєднання цифрових технологій, мережевих форм організації бізнесу та соціально-комунікаційних механізмів взаємодії створює передумови для

подальшого розвитку цієї моделі підприємництва в умовах трансформації економічного середовища.

Література:

1. Zhao, W., Hu, F., Wang, J., Shu, T., & Xu Y. (2023). A systematic literature review on social commerce: Assessing the past and guiding the future. *Electronic Commerce Research and Applications*, 57, 101219. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2022.101219>
2. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
3. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
4. Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3), 101-134. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044275>

Тарасова Кристина

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

DATA-DRIVEN ПІДХІД У МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

В умовах посилення глобальної конкуренції між територіями, регіонами та громадами особливого значення набуває використання сучасних маркетингових інструментів для формування ефективної стратегії розвитку [1]. Одним із ключових напрямів трансформації маркетингових досліджень у сучасній економіці стає впровадження data-driven підходу, що передбачає прийняття управлінських рішень на основі системного аналізу даних.

Традиційно маркетингові дослідження територій базувалися переважно на статистичних показниках соціально-економічного розвитку, експертних оцінках та окремих опитуваннях населення. Джерелами інформації, як правило, виступали дані національних статистичних служб, звіти органів місцевого самоврядування, а також періодичні соціологічні дослідження. Наприклад, органи управління аналізували динаміку чисельності населення, рівень зайнятості, структуру підприємництва, обсяги інвестицій або бюджетні показники для визначення сильних і слабких сторін території. Такі підходи давали загальне уявлення про соціально-економічний стан, однак мали низку обмежень: дані часто оновлювалися із значною затримкою, не завжди відображали актуальні потреби мешканців або настрої бізнес-середовища та не дозволяли швидко реагувати на зміни ринку.

У сучасних умовах цифровізації значно розширюються можливості збору, обробки та інтерпретації інформації для потреб територіального маркетингу. Data-driven підхід передбачає використання комплексних масивів даних, що надходять із різних джерел, та їх аналітичну інтеграцію для підтримки управлінських рішень. До таких джерел належать офіційна статистика, результати соціологічних опитувань населення, аналітика підприємницького сектору, відкриті державні реєстри, геоінформаційні системи, а також дані цифрових платформ взаємодії з громадянами. За оцінками міжнародних аналітичних організацій, понад 60% великих міст Європейського Союзу вже використовують елементи data-аналізу для планування розвитку територій, зокрема при формуванні транспортної політики, туристичних стратегій або програм підтримки підприємництва.

Практичні приклади впровадження такого підходу можна спостерігати у багатьох містах і регіонах світу. Зокрема, місто Барселона реалізує концепцію «розумного міста» (Smart City), де для планування міської інфраструктури та розвитку туризму використовуються великі масиви даних про переміщення населення, туристичні потоки та використання міських

сервісів. На основі аналізу цифрових даних було оптимізовано транспортні маршрути, а також запроваджено систему управління туристичними потоками, що дозволило зменшити перевантаження центральних районів міста. У Гельсінкі активно використовується відкрита міська платформа даних Helsinki Region Infoshare, яка об'єднує сотні наборів відкритих даних про економіку, демографію, транспорт і міське середовище. Ці дані застосовуються не лише муніципальною владою, а й підприємцями та дослідниками для створення нових сервісів та розвитку локального бізнесу.

Схожі підходи поступово впроваджуються і в Україні. У межах реформ децентралізації територіальні громади все частіше використовують результати онлайн-опитувань мешканців, аналіз відкритих даних державних реєстрів, а також інформацію з цифрових платформ участі громадян у прийнятті рішень. Наприклад, під час розроблення стратегій розвитку громади використовуються результати опитувань щодо якості життя, підприємницького клімату та інвестиційної привабливості території. Поєднання таких даних із статистичною інформацією дозволяє отримати більш комплексне уявлення про потреби мешканців, стан місцевої економіки та потенційні напрями розвитку території. Використання такого підходу у маркетингових дослідженнях територій сприяє більш глибокому розумінню потреб мешканців, очікувань бізнесу та потенційних інвесторів. Аналіз великих масивів даних дозволяє виявляти ключові тенденції розвитку територій, визначати конкурентні переваги громади, а також формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку.

Особливого значення data-driven підхід набуває у сфері територіального маркетингу, де ефективність стратегічних рішень значною мірою залежить від якості аналітичного забезпечення [2]. На основі комплексного аналізу даних можуть формуватися стратегії позиціонування території, програми підтримки підприємництва, заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості та покращення якості життя населення. Зокрема, аналіз демографічної структури населення, міграційних процесів, рівня зайнятості, структури місцевого бізнесу та інвестиційної активності дозволяє органам місцевого самоврядування визначати найбільш перспективні напрями економічного розвитку території. Наприклад, у разі виявлення високої частки молодого населення та наявності освітніх установ громади можуть орієнтуватися на розвиток креативних індустрій, IT-сектору або інноваційного підприємництва. Водночас аналіз структури зайнятості та галузевої спеціалізації підприємств дозволяє визначити потенціал формування локальних економічних кластерів, що може стати основою для позиціонування території у конкурентному середовищі.

Важливим напрямом використання data-driven підходу є формування програм підтримки малого та середнього бізнесу. Аналіз відкритих даних про реєстрацію підприємств, галузеву структуру економіки, динаміку податкових надходжень та рівень зайнятості дозволяє визначити сфери економічної діяльності, що мають найбільший потенціал розвитку. Наприклад, у низці європейських міст результати аналізу підприємницької активності використовуються для створення бізнес-інкубаторів, програм підтримки стартапів або розвитку локальних інноваційних екосистем. Такі підходи дозволяють не лише стимулювати підприємницьку активність, а й формувати позитивний інвестиційний імідж території.

Data-driven аналіз також активно застосовується при розробленні стратегій підвищення інвестиційної привабливості територій. Комплексне дослідження транспортної доступності, наявності трудових ресурсів, рівня розвитку інфраструктури, вартості земельних ресурсів та інженерних мереж дозволяє сформувати більш чітке позиціонування території для потенційних інвесторів. У багатьох випадках на основі таких даних створюються інвестиційні паспорти територій, інтерактивні карти земельних ділянок або цифрові платформи для представлення інвестиційних можливостей громади.

Крім того, важливим аспектом застосування data-driven підходу є аналіз рівня задоволеності населення якістю муніципальних послуг та міського середовища. Використання результатів опитувань мешканців, даних електронних сервісів звернень громадян, інформації

з цифрових платформ громадської участі дозволяє органам місцевого управління отримувати зворотний зв'язок від населення та враховувати його при формуванні програм розвитку території. Це сприяє підвищенню ефективності управління громадою, зміцненню довіри до місцевої влади та формуванню більш комфортного середовища для проживання.

Використання data-driven підходу у маркетингових дослідженнях територій дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та ефективність стратегічного планування розвитку громад. Інтеграція різних джерел даних сприяє більш точному визначенню конкурентних переваг території, формуванню ефективних програм підтримки підприємництва та підвищенню інвестиційної привабливості. Це створює передумови для сталого соціально-економічного розвитку територій у сучасних умовах глобальної конкуренції.

Література:

1. Мельник А. Маркетингові технології в публічному управлінні територіальною громадою: проблеми імплементації. *Вісник економіки*. 2024. №3. С. 24–44.
2. Линдюк А. Маркетинг територіальних громад як інструмент їх розвитку. *Интеллект XXI*. 2021. №5. С. 76–82.

Улановський Станіслав

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Хаустова Євгенія

доктор економічних наук, професор,

Київський національний університет технологій та дизайну

м. Київ, Україна

ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ОРЕНДИ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку ключових висновків щодо сучасного стану та майбутніх траєкторій розвитку ринку оренди нерухомості в Україні.

По-перше, ринок переживає не просто кризу, а глибоку структурну трансформацію, детерміновану взаємодією двох векторів: адаптації до глобальних трендів (ESG, Build-to-Rent, диджиталізація) та дії специфічних внутрішніх обмежень воєнного часу (руйнування, міграція, макроекономічна нестабільність). Ця взаємодія призводить до формування нової картини попиту та пропозиції. Найбільш динамічними стають сегменти, що одночасно відповідають нагальним потребам населення (малогабаритне житло у безпечних регіонах, логістичні хаби на Заході) та демонструють потенціал відповідності європейським стандартам.

По-друге, інвестиційна привабливість різних сегментів значно диференційована. Найбільший потенціал у середньостроковій перспективі мають проекти, що поєднують високу актуальність для цільової аудиторії (наприклад, житлові комплекси під управлінням професійних операторів для мігрантів та молоді) з можливістю імплементації сучасних підходів до енергоефективності та управління. Проте цей потенціал реалізується лише за умови активного подолання системних бар'єрів, серед яких найсуттєвішими є макроекономічна нестабільність, недосконалість правового поля та критичний стан інфраструктури.

По-третє, ключовим драйвером переходу від стихійного відновлення до стратегічного розвитку має стати синтез фізичної відбудови з інституційними інноваціями. Це передбачає не лише будівництво нових об'єктів, але й запровадження механізмів захисту прав інвесторів та орендарів, розвиток професійного property-менеджменту, створення спеціалізованих фінансових інструментів для довгострокового фінансування девелопменту.

У контексті перспектив подальших наукових досліджень слід визначити наступні напрями:

1. Економетричне моделювання регіональних ринків оренди. На основі розроблених методологій [1, 2] необхідно провести порівняльний аналіз ціноутворюючих факторів для ключових агломерацій (Київ, Львів, Запоріжжя тощо), враховуючи рівень безпеки, міграційний баланс та стан інфраструктури.

2. Дослідження механізмів фінансування девелопменту орендної нерухомості в умовах високих ризиків.

3. Аналіз соціальних аспектів та політики сталого розвитку міст. Майбутні роботи мають дослідити взаємозв'язок між моделями орендного житла (зокрема, Build-to-Rent та соціального житла) і формуванням стійких громад, а також розробити рекомендації щодо інтеграції цих моделей у стратегії міського планування.

Таким чином, ринок оренди нерухомості України стоїть перед складним, але закономірним вибором між шляхом відтворення довоєнних дисбалансів та шляхом якісної трансформації на основі адаптованих міжнародних практик та глибокого розуміння внутрішніх умов. Результати цього дослідження створюють концептуальну основу для стратегічного вибору останнього сценарію.

Література:

1. Захарова К. Ф., Біла І. С. Вплив макроекономічних показників на ринок нерухомості. *Грааль науки*. 2025. №57. С. 247-255. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.10.2025.023>

2. Фененко Н. С., Койбічук В. В., Педченко, Н. С. (2023). Методологія та алгоритм оцінювання впливу економічних факторів на ринок нерухомості України. *Економіка і регіон*. 2023. № 2(89). С. 136-142. [https://doi.org/10.26906/EiR.2023.2\(89\).3081](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.2(89).3081)

Яворівська Софія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Науковий керівник: Кушнір Т. М., к.е.н., доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ НА КНИЖКОВОМУ РИНКУ

Динамічні трансформації українського книжкового ринку, посилені впливом воєнних подій, зміною споживчих пріоритетів та активним розвитком цифрових технологій, зумовлюють необхідність глибокого вивчення потреб покупців книг. Рівень конкурентоспроможності підприємств книжкової торгівлі дедалі більше залежить від здатності розуміти мотивацію споживачів, їхні читацькі уподобання та поведінкові моделі під час вибору продукції. Попри значну кількість публікацій, присвячених аналізу стану книжкового ринку України, недостатньо дослідженим залишається питання комплексного вивчення потреб споживачів на основі емпіричних маркетингових даних. Очевидно, це обмежує можливості формування ефективних ринкових стратегій книгарень.

Потреби споживачів є вихідною точкою всіх маркетингових процесів, адже саме вони формують мотивацію до придбання товарів, визначають структуру попиту та спрямовують діяльність підприємств. У сфері книжкової торгівлі значення цього поняття набуває особливої глибини, оскільки книга, на відміну від більшості споживчих товарів, має подвійну природу: вона одночасно є матеріальним продуктом і носієм духовних, емоційних і культурних цінностей. Саме тому розуміння сутності потреб споживачів і механізмів їх класифікації є теоретичною основою для побудови ефективної системи маркетингових досліджень, орієнтованої на прогнозування читацької поведінки, розвиток попиту та формування лояльності до бренду видавництва.

Ф. Котлер визначав потребу як стан відчутного дефіциту, що спонукає індивіда до пошуку засобів його подолання через споживання певних благ. Подібний підхід дозволяє

інтерпретувати потребу не як статичне явище, а як динамічний процес, у межах якого формується зацікавленість, мотивація, а потім і рішення про купівлю. У контексті книжкової торгівлі це означає, що потреба може мати як усвідомлений характер, як бажання придбати книгу, так і прихований, коли споживач прагне не просто прочитати книгу, а реалізувати через неї емоційні або культурні потреби, такі як пошук сенсу, саморозвитку, натхнення, належності до певної спільноти [1].

Потреби мають внутрішню природу, оскільки виникають на основі особистих переконань, цінностей і досвіду людини. Їх походження можна вважати динамічними, бо із розвитком суспільства змінюються пріоритети, форми споживання та очікування. Потреби завжди контекстуальні, оскільки залежать здебільшого від рівня освіти, соціального середовища, культури та традицій та інформаційного простору, у якому перманентно перебуває споживач. Для книжкового ринку це означає, що попит на літературу не можна розглядати як сталу величину, адже він постійно трансформується під впливом суспільних тенденцій, нових технологій, зміни стилю життя та культурних орієнтирів.

Потреби споживачів є фундаментом маркетингової діяльності, адже саме вони визначають механізми формування попиту, поведінку покупців і напрями розвитку ринку. У книжковій торгівлі потреба виступає мотивом придбання та формою культурної взаємодії між автором, видавцем і читачем. Її правильне розуміння та систематизація дозволяють підприємствам ефективно сегментувати споживачів, розробляти адекватні маркетингові стратегії, оптимізувати асортимент і формувати довгострокові комунікаційні зв'язки з аудиторією. А маркетингові дослідження становлять основу управління ринковою діяльністю будь-якого підприємства, адже забезпечують процес ухвалення рішень достовірною інформацією про динаміку споживчого попиту, конкурентне середовище, тенденції розвитку ринку та поведінку покупців. У книжковій сфері ці дослідження набувають особливої ваги, оскільки книжковий ринок є економічним і соціокультурним простором, де рішення про купівлю формуються під впливом психологічних, ціннісних і культурних факторів.

Сутність маркетингових досліджень полягає у тому, що вони надають системне розуміння ринку, допомагають оцінити тенденції, передбачити поведінку споживачів і визначити найефективніші маркетингові стратегії.

Видавничі компанії та книжкові ритейлери застосовують результати таких досліджень для планування асортименту, прогнозування продажів, визначення цінової політики й оптимізації каналів просування. Аналіз читацьких уподобань дозволяє виявити зміни інтересів, зокрема зростання попиту на електронні книги чи нон-фікшн літературу, що допомагає коригувати видавничі плани.

Поведінка споживача книг є системою дій і рішень, що охоплює процес від усвідомлення потреби до формування лояльності. Вона залежить від економічних, соціальних, культурних та психологічних чинників. Усвідомлення потреби у книзі часто виникає під впливом реклами, рекомендацій або обговорень у соціальних мережах. Подальший пошук інформації відбувається через онлайн-платформи та відгуки, де вагомим є імідж автора і довіра до бренду видавництва [2]. Під час оцінювання альтернатив читач порівнює жанри, формат і ціну – раціональні і емоційні мотиви, які маркетингові дослідження допомагають краще зрозуміти. Рішення про купівлю є результатом взаємодії внутрішніх мотивів (інтереси, освіта, емоційний стан) і зовнішніх (соціальні тренди, культурне середовище). Коли купівля відбулась, споживач формує ставлення до книги за допомогою відгуків та рекомендацій, що створює зворотній зв'язок [3].

Маркетингові дослідження надають видавництвам аналітику щодо структури попиту, змін читацьких інтересів та ефективності рекламних кампаній. Отримані результати допомагають формувати оптимальний асортимент, прогнозувати перевидання, розробляти персоналізовані стратегії просування. Сегментування аудиторії за віком, рівнем освіти чи культурними орієнтирами дозволяє краще налаштовувати комунікацію та адаптувати контент до різних груп читачів [3].

Важливим напрямом є оцінка результативності комунікаційних стратегій. Аналіз активності у соціальних мережах та статистики продажів дає змогу визначити найефективніші канали взаємодії з аудиторією і підвищити впізнаваність бренду, розвиток читацької культури, формування інтересу до українських авторів і зміцнення позицій національного видавничого ринку[3].

Отже, маркетингові дослідження є основою управління поведінкою споживачів книжкової продукції. Вони поєднують економічні та культурні аспекти, забезпечують науково обґрунтоване прийняття рішень і сприяють підвищенню ефективності видавничої діяльності в умовах цифрової трансформації.

Література:

1. Бондаренко В. М., Васюта В. Б., Писаренко К. М. Роль маркетингових комунікацій в поведінці споживача. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 59. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure59-7>.
2. Кулакова С. Ю., Нагай Д. Р. Використання соціальних мереж у маркетингових стратегіях формування споживчої поведінки. Матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю «Сучасна економічна наука: теорія і практика». 30 листопада 2023 року. С. 102-104. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/14506/1/17.pdf> (дата звернення 18.02.2026).
3. Семенда О. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51>

Яворський Віталій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Бондар Світлана

кандидат психологічних наук, доцент, завідувач кафедри іноземних мов і гуманітарних дисциплін

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

МЕХАНІЗМ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цифрова трансформація економіки формує нові умови функціонування підприємств та змінює характер взаємодії між бізнесом і споживачами. Інтернет-середовище стає ключовим простором маркетингових комунікацій, у межах якого підприємства формують ринкові позиції, просувають продукцію та вибудовують довгострокові відносини з клієнтами. За таких умов ефективно використання інструментів інтернет-маркетингу виступає важливим елементом системи управління підприємством і визначає його конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Інтернет-маркетинг розглядається як комплекс стратегічних і тактичних інструментів цифрових комунікацій, спрямованих на формування попиту, просування бренду та підтримку взаємодії з клієнтами у цифровому середовищі [1]. До ключових інструментів інтернет-маркетингу належать пошукова оптимізація вебресурсів, контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, таргетована реклама, електронна пошта та інші цифрові канали комунікації. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам підвищити ефективність маркетингових комунікацій, забезпечити оперативний зворотний зв'язок із клієнтами та розширити можливості аналізу споживчої поведінки.

У сучасних умовах інтернет-маркетинг поступово інтегрується у систему стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує можливість оперативного реагування на зміни ринкового середовища, підвищує ефективність комунікаційних процесів та сприяє

формуванню клієнтоорієнтованої моделі бізнесу. Використання цифрових каналів комунікації дозволяє підприємствам не лише підвищити рівень впізнаваності бренду, а й оптимізувати маркетингові витрати, підвищити точність сегментації аудиторії та сформуванню персоналізованих пропозицій для різних груп споживачів.

Особливого значення інтернет-маркетинг набуває для підприємств аграрного сектору, які активно інтегруються у глобальні ринки та використовують цифрові технології для розвитку комунікацій із клієнтами та партнерами. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє забезпечити доступність інформації про продукцію, підвищити прозорість взаємодії з клієнтами та розширити можливості консультативної підтримки споживачів у процесі використання агротехнологій [2].

Сучасні тенденції розвитку інтернет-маркетингу пов'язані з активним впровадженням аналітики даних, персоналізації комунікацій та інтеграції цифрових сервісів підтримки клієнтів. Використання цифрових консультаційних платформ, інтерактивних сервісів та інноваційних технологій дозволяє формувати нові моделі взаємодії з клієнтами та підвищувати ефективність маркетингової діяльності підприємств [3].

Таким чином, використання інструментів інтернет-маркетингу виступає важливим елементом сучасної системи управління підприємством, оскільки забезпечує ефективність маркетингових комунікацій, підвищує рівень взаємодії з клієнтами та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств у цифровому середовищі. Інтеграція цифрових маркетингових інструментів у систему управління підприємством створює передумови для формування клієнтоорієнтованої моделі бізнесу та забезпечує адаптацію підприємств до умов цифрової трансформації економіки.

Література:

1. Sokolova, Y., Katunina, O., Pysarenko, N., Klimova, I., Kovalchuk, O. (2025). Using BIG DATA to develop digital marketing strategies: a case study. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 103(8). 3084-3095. <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No8/2Vol103No8.pdf>
2. Pysarenko N. V., Bondar S. I., Bazarna O. V., Teteruk S. P., Danylenko Y. S. BIG DATA in international marketing in the context of digitalization. *Актуальні питання у сучасній науці*,. 2025. № 1(31). С. 31-44. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1\(31\)-31-44](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-31-44)
3. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Громоздова Л. В., Базарна О. В., Даниленко Є. С. Інноваційні технології digital-маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. Вип. №13(41). С. 315-329. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13\(41\)-315-329](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13(41)-315-329)

Янєв Микола

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ ВИНОРОБНОЇ ПРОДУКЦІЇ

У сучасних умовах розвитку агропродовольчих ринків та посилення конкуренції між виробниками особливого значення набуває вивчення споживчих переваг на ринку виноробної продукції. Виноробна галузь характеризується високим рівнем диференціації продукції, значною роллю бренду, походження продукту та культурних традицій споживання. Окрім того, на формування попиту впливають такі чинники, як репутація виробника, особливості теруару, рекомендації експертів і сомельє, а також інформація, що поширюється через цифрові канали комунікації. У зв'язку з цим ефективне функціонування виноробних підприємств значною мірою залежить від здатності виробників адаптувати свою маркетингову політику до

змін у поведінці споживачів. Це передбачає постійний аналіз ринкових тенденцій, моніторинг споживчих очікувань та своєчасне коригування асортиментної, цінової та комунікаційної політики підприємства відповідно до вимог сучасного ринку [1, с. 43].

Маркетингові дослідження дозволяють виявити ключові фактори, що впливають на вибір виноробної продукції споживачами. До таких факторів належать ціна продукції, впізнаваність бренду, країна або регіон походження вина, сорт винограду, дизайн упаковки, рекомендації експертів, а також особистий досвід споживання [2, с. 115]. Важливу роль відіграють і соціально-демографічні характеристики споживачів, зокрема вік, рівень доходу, стиль життя та культура споживання алкогольних напоїв.

У сучасних умовах спостерігається зміна структури попиту на виноробну продукцію [3, с. 90]. Зростає інтерес споживачів до локальних вин, органічної продукції та вин із чітко визначеним географічним походженням. У багатьох країнах світу формується тенденція до підвищення інтересу до регіональних виноробних брендів, що сприяє розвитку локальних виробників та формуванню нових ринкових ніш. Наприклад, у Франції та Італії значну роль у формуванні споживчих уподобань відіграють вина з контрольованим походженням (АОС, DOC), де географічна прив'язка виступає важливим маркетинговим фактором. Схожі тенденції спостерігаються і на ринках Центральної та Східної Європи, де активно розвиваються локальні виноробні бренди. В Україні інтерес до регіональних вин також поступово зростає, що підтверджується розвитком таких виробників, як Shabo, Koblevo, Beykush Winery, Kolonist та Villa Tinta, продукція яких активно просувається як вина з визначеним теруаром Півдня України [4, с. 58]. Деякі виноробні підприємства, зокрема Beykush Winery або Kolonist, активно використовують концепцію локального походження винограду та унікальності регіону як елемент позиціонування бренду.

Водночас молоді споживачі дедалі частіше орієнтуються не лише на традиційні характеристики вина, а й на емоційні аспекти бренду, стиль подачі продукту та комунікації у цифровому середовищі. У цьому контексті виноробні компанії активно використовують соціальні мережі, винні фестивалі, дегустаційні тури та елементи винного туризму для формування більш тісного зв'язку зі споживачами. Наприклад, виноробні комплекси Shabo та Beykush Winery активно розвивають енотуризм, поєднуючи виробництво вина з туристичними та культурними подіями. Такий підхід сприяє не лише популяризації продукції, а й формуванню емоційної прив'язаності споживачів до бренду та регіону виробництва.

Результати маркетингових досліджень споживчих переваг можуть бути використані виноробними підприємствами для удосконалення елементів маркетингового комплексу [5, с. 88]. Зокрема, отримані дані дозволяють коригувати асортиментну політику, формувати ефективні цінові стратегії, удосконалювати брендинг продукції та розробляти більш цільові комунікаційні кампанії. Наприклад, аналіз споживчих уподобань щодо смакових характеристик вина може спонукати виробників розширювати лінійку певних видів продукції, таких як сухі або напівсухі вина, які користуються підвищеним попитом серед молодих споживачів. Так, деякі українські виноробні підприємства, зокрема Shabo та Koblevo, у відповідь на зміну споживчих уподобань розширюють асортимент продукції, включаючи нові сорти вин та лімітовані колекції.

Маркетингові дослідження також дозволяють оптимізувати цінову політику підприємств. Наприклад, виноробні господарства преміального сегменту, такі як Beykush Winery або Kolonist, використовують результати аналізу цільових споживчих груп для формування більш диференційованих цінових стратегій, орієнтованих на споживачів із вищим рівнем доходів та інтересом до авторських або теруарних вин. Водночас виробники масового сегменту, зокрема Koblevo, орієнтуються на доступніші цінові пропозиції та широкий асортимент продукції для задоволення попиту різних категорій споживачів.

Окрему роль результати маркетингових досліджень відіграють у формуванні брендингу та комунікаційної політики виноробних підприємств. Наприклад, багато виробників активно використовують концепцію регіональної ідентичності, підкреслюючи

походження вина та особливості місцевого теруару. Так, бренди Kolonist та Villa Tinta у своїх маркетингових комунікаціях акцентують увагу на південному регіоні України як на території з унікальними природно-кліматичними умовами для вирощування винограду. Подібний підхід дозволяє формувати у споживачів чітке уявлення про унікальність продукції та підсилює емоційну складову сприйняття бренду. Крім того, сучасні виноробні компанії дедалі частіше застосовують цифрові канали просування, зокрема соціальні мережі, онлайн-дегустації та винні фестивалі, що дозволяє формувати більш тісну взаємодію зі споживачами. Маркетингові дослідження споживчих переваг виступають важливим інструментом підвищення ефективності діяльності виноробних підприємств. Їх використання дозволяє краще зрозуміти поведінку споживачів, адаптувати маркетингову стратегію підприємства до сучасних тенденцій ринку та забезпечити більш стійкий розвиток виноробної галузі.

Маркетингові дослідження споживчих переваг виступають важливим інструментом підвищення ефективності діяльності виноробних підприємств у сучасних умовах розвитку ринку. Аналіз поведінки споживачів дозволяє виявляти ключові тенденції попиту, враховувати вплив соціально-демографічних факторів та змін у культурі споживання виноробної продукції. Використання результатів таких досліджень сприяє удосконаленню елементів маркетингового комплексу підприємств, зокрема асортиментної, цінової та комунікаційної політики. Орієнтація на локальність продукції, розвиток брендів із чітко визначеним регіональним походженням, а також активне використання цифрових каналів комунікації формують нові можливості для позиціонування виноробних підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку.

Література:

1. Бойко М., Дубовик Т. Маркетингові дослідження споживчої поведінки на продовольчих ринках. *Економіка та держава*. 2021. №5. С. 42–47.
2. Пилипчук В., Лирик І. Маркетингові дослідження як інструмент формування конкурентних переваг підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. №3. С. 112–120.
3. Мельник А. Маркетингові інструменти розвитку територіальних громад. *Вісник економіки*. 2023. №2. С. 35–45.
4. Іванова Н. Особливості формування попиту на ринку виноробної продукції. *Агросвіт*. 2022. №14. С. 56–61.
5. Коваленко О. Дослідження споживчих переваг на ринку виноробної продукції. *Економіка АПК*. 2020. №8. С. 88–95.

СЕКЦІЯ 2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

SECTION 2. MODERN APPROACHES AND TOOLS FOR MARKETING MANAGEMENT

Krawczyk Anna

Doktor nauk ekonomicznych,
Collegium Humanum – Szkoła Główna Menedżerska,
Warszawa, Polska

CYFROWA TRANSFORMACJA MARKETINGU W WARUNKACH NIESTABILNOŚCI GOSPODARCZEJ: WYZWANIA I KIERUNKI ROZWOJU

Współczesne uwarunkowania funkcjonowania gospodarki globalnej charakteryzują się wysokim poziomem niepewności oraz dynamiką zmian technologicznych. W takich warunkach marketing przestaje pełnić wyłącznie funkcję wspierającą sprzedaż, a staje się strategicznym narzędziem budowania odporności przedsiębiorstw. Szczególnego znaczenia nabiera cyfrowa transformacja działań marketingowych, która umożliwia szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku.

Jednym z kluczowych kierunków transformacji marketingu jest wykorzystanie narzędzi analitycznych opartych na big data oraz sztucznej inteligencji. Technologie te pozwalają na lepsze zrozumienie zachowań konsumentów oraz prognozowanie trendów rynkowych. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą podejmować bardziej trafne decyzje strategiczne oraz optymalizować swoje działania marketingowe w czasie rzeczywistym [1].

Istotnym elementem zmian jest również rozwój komunikacji cyfrowej i modelu omnichannel. Integracja różnych kanałów komunikacji – takich jak media społecznościowe, platformy e-commerce czy aplikacje mobilne – pozwala na tworzenie spójnego doświadczenia klienta. W warunkach niestabilności gospodarczej szczególnego znaczenia nabiera budowanie zaufania oraz długoterminowych relacji z odbiorcami.

Kolejnym ważnym aspektem jest rosnąca rola marketingu społecznie odpowiedzialnego i zrównoważonego rozwoju. Konsumenty coraz częściej zwracają uwagę nie tylko na jakość produktów, ale również na wartości reprezentowane przez przedsiębiorstwa [2]. W związku z tym firmy są zmuszone do integrowania działań marketingowych z zasadami ESG oraz odpowiedzialności społecznej.

Warto również podkreślić znaczenie cyfrowych platform i technologii automatyzacji marketingu, które umożliwiają zwiększenie efektywności operacyjnej oraz personalizację komunikacji. Automatyzacja procesów marketingowych pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów oraz zwiększenie skuteczności kampanii promocyjnych [3].

Podsumowując, cyfrowa transformacja marketingu stanowi kluczowy czynnik adaptacji przedsiębiorstw do warunków niestabilności gospodarczej. Integracja nowoczesnych technologii, rozwój komunikacji cyfrowej oraz rosnące znaczenie odpowiedzialności społecznej wyznaczają główne kierunki rozwoju marketingu w najbliższych latach. Przedsiębiorstwa, które skutecznie wdrożą te rozwiązania, uzyskają trwałą przewagę konkurencyjną na rynku.

Literatura:

1. Davenport T. H., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. P. 24-42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
2. Kumar V., Rajan B., Venkatesan R., Lecinski J. Understanding the role of artificial

intelligence in personalized marketing. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 124. P. 135-145. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.046>

3. Sheth J. Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117. P. 280-283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>

Андрух Анастасія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Кушнір Т. М., к.е.н., доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ

У сучасних умовах розвитку ринку та посилення конкуренції підприємства змушені шукати нові підходи до взаємодії зі споживачами. Зростання інформаційного навантаження на аудиторію, швидкий розвиток цифрових технологій та зміни у споживчій поведінці зумовлюють необхідність використання більш ефективних маркетингових інструментів. Одним із таких інструментів є емоційний маркетинг, який передбачає використання емоційного впливу на аудиторію з метою формування позитивного ставлення до бренду та стимулювання купівельної поведінки.

Емоційний маркетинг ґрунтується на формуванні емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Основна мета цього підходу полягає у створенні позитивних емоційних вражень, які сприяють підвищенню довіри до бренду та формуванню довготривалих відносин із клієнтами. У сучасному маркетинговому середовищі споживачі дедалі частіше приймають рішення про покупку не лише на основі раціонального аналізу характеристик товару, а й під впливом емоцій, асоціацій та особистого досвіду взаємодії з брендом [4].

Наукові дослідження свідчать, що емоції відіграють важливу роль у процесі прийняття споживчих рішень. Позитивні емоції, які виникають під час взаємодії з брендом, сприяють формуванню лояльності споживачів та підвищують імовірність повторних покупок. У науковій літературі емоційний маркетинг розглядається як складова сучасних маркетингових стратегій, що орієнтуються на формування позитивного досвіду взаємодії споживача з брендом [1].

Важливим елементом емоційного маркетингу є використання різних комунікаційних інструментів, які дозволяють викликати у споживачів певні емоції. До таких інструментів належать емоційний брендинг, сторітелінг, сенсорний маркетинг, а також персоналізована комунікація з аудиторією. Емоційний брендинг спрямований на формування унікального образу бренду, який викликає у споживачів позитивні асоціації та емоції. Такий підхід дозволяє створити сильний бренд та підвищити його впізнаваність на ринку.

Сторітелінг є одним із найбільш ефективних інструментів емоційного маркетингу. Він передбачає використання історій для передачі цінностей бренду, його місії та ідеології. Завдяки сторітелінгу компанії можуть створювати більш тісний емоційний контакт із аудиторією, що сприяє підвищенню довіри до бренду. Крім того, історії легше запам'ятовуються споживачами, ніж традиційна рекламна інформація, що підвищує ефективність маркетингових комунікацій [5].

Крім того, важливу роль у формуванні емоційного зв'язку зі споживачами відіграє створення позитивного досвіду взаємодії з брендом. До такого досвіду належать якість обслуговування, атмосфера комунікації з клієнтами, дизайн продукції, зручність користування сервісами та загальний імідж компанії. Позитивний досвід взаємодії сприяє формуванню довгострокових відносин між брендом і споживачем та стимулює повторні покупки [3].

У сучасних умовах цифровізації маркетингової діяльності емоційний маркетинг

активно використовується у цифровому середовищі. Соціальні мережі, онлайн-платформи та цифрові канали комунікації дозволяють брендам швидко встановлювати контакт із аудиторією та створювати персоналізований контент. Це сприяє підвищенню залученості споживачів та формуванню емоційної прив'язаності до бренду.

Сучасні дослідження показують, що в умовах соціально-економічних змін і кризових явищ значення емоційного маркетингу зростає. Споживачі дедалі більше звертають увагу не лише на якість товару, але й на цінності бренду, його соціальну відповідальність та здатність підтримувати емоційний зв'язок із клієнтами. Саме тому підприємства активно використовують емоційні комунікації для формування довіри та зміцнення конкурентних позицій на ринку [2].

Отже, емоційний маркетинг є важливим інструментом залучення споживачів у сучасному бізнес-середовищі. Використання емоційних комунікацій, сторітелінгу та цифрових каналів взаємодії дозволяє підприємствам формувати довгострокові відносини з аудиторією, підвищувати рівень лояльності клієнтів та створювати конкурентні переваги на ринку.

Література:

1. Емоційний маркетинг. Як робота з емоціями клієнта збільшує продажі. *Kyivstar Business Hub*. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/emocijnyj-marketynng-yak-roбота-z-emocijamy-klijenta-zbilshuye-prodazhi> (дата звернення: 08.03.2026).
2. Секрети маркетингу: психологічні прийоми впливу на споживачів «Dali». *Маркетинг-центр «Далі»* - рекламне агентство повного циклу. URL: <https://dalimarketing.com/uk/sekrety-marketynngu-psychologichni-prijomy-vplyvu-na-spozhyvachiv/> (дата звернення: 08.03.2026).
3. Семенда О. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51>.
4. Emotional Marketing: Features and Prospects of Application in the Conditions of War in Ukraine. *Academic Journals and Conferences*. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-7-number-1-2025/emotional-marketing-features-and-prospects> (дата звернення: 08.03.2026).
5. What Is Emotional Marketing? How To Make Resonant Ads. 2026. *Shopify*. URL: <https://www.shopify.com/blog/emotional-marketing> (date of access: 08.03.2026).

Андрющенко Данило

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

Яковенко Роман,

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕСУ У СФЕРІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим елементом стратегії сучасного бізнесу, оскільки сприяє стійкому розвитку компанії, її позитивному іміджу та взаємодії з зацікавленими сторонами.

При розробці стратегій у сфері КСВ організації враховують такі ключові параметри:

1. Відповідальне управління. КСВ має бути інтегрована в усі рівні управління компанією та враховувати інтереси різних стейкхолдерів (споживачів, співробітників,

партнерів, громади тощо).

Приклад: компанія Microsoft створила спеціальний CSR-департамент, що займається розробкою та реалізацією соціально відповідальних програм.

2. Сталі інновації та екологічна відповідальність. Бізнес має впроваджувати екологічно чисті технології, зменшувати викиди CO₂ та використовувати ресурси ефективно.

Приклад: Tesla інвестує в розробку електромобілів та альтернативних джерел енергії.

3. Соціальний вплив та добробут громади. Компанії активно підтримують соціальні ініціативи: освіту, охорону здоров'я, благодійність та розвиток місцевих громад.

Приклад: компанія Nestlé реалізує освітні програми для підвищення рівня харчової культури.

4. Діалог та співпраця з зацікавленими сторонами. Компанія повинна враховувати думки стейкхолдерів та залучати їх до прийняття стратегічних рішень. При цьому спілкування та комунікації є одним з індикаторів, що демонструють саме еволюцію людських відносин та підходи до її оцінки. І, виходячи з цього положення, зростання соціальних якостей людини є не наслідком, а саме передумовою розширеного відтворення здібностей людини [1, с. 108].

Приклад: Coca-Cola веде відкритий діалог з громадськістю щодо використання пластикової тари та шляхів її переробки.

5. Етичність бізнесу та прозорість. Компанія має дотримуватись принципів ділової етики, боротися з корупцією та забезпечувати чесну конкуренцію.

Приклад: Transparency International співпрацює з міжнародними корпораціями для підвищення рівня прозорості у бізнесі.

Залежно від рівня інтеграції КСВ у бізнес-модель організації можуть використовувати три основні стратегії:

1. Філантропічна стратегія (благодійна діяльність).

Сутність: компанія здійснює доброчинні ініціативи без очікування прямої вигоди.

Ціль: допомога соціально незахищеним верствам населення, підтримка екологічних чи освітніх ініціатив.

Приклади:

фінансування лікарень, дитячих будинків, благодійних фондів;

разові пожертви на соціальні проекти;

підтримка культурних або спортивних заходів.

Недолік: відсутність стратегічної інтеграції у бізнес, що може робити таку діяльність нестабільною.

Приклад компанії: Google регулярно виділяє кошти на благодійні проекти, зокрема в галузі освіти та науки.

2. Інтегративна стратегія (КСВ як частина корпоративної культури).

Сутність: соціальна відповідальність впроваджується у внутрішні процеси компанії (умови праці, етика, екологічні ініціативи).

Ціль: підвищення лояльності працівників, створення позитивного іміджу компанії, відповідність міжнародним стандартам.

Приклади:

розширення соціального пакету для працівників (страхування, навчання, гнучкий графік);

використання екологічно чистих технологій у виробництві;

запровадження етичних стандартів та антикорупційних програм.

Приклад компанії: Starbucks забезпечує своїм співробітникам страхування, освітні гранти та пільги для студентів.

3. Стратегічна КСВ (КСВ як частина бізнес-моделі).

Сутність: КСВ стає ключовою складовою бізнес-стратегії та допомагає отримувати конкурентні переваги.

Ціль: забезпечення сталого розвитку, залучення інвесторів, підвищення довгострокової

ефективності бізнесу.

Приклади:

виробництво екологічно чистої продукції;

орієнтація на довгострокову співпрацю з громадами та соціально відповідальні інвестиції;

відповідність міжнародним екологічним і соціальним стандартам.

Приклад компанії: Patagonia – компанія, яка побудувала свій бізнес на принципах сталого розвитку та екологічної відповідальності.

КСВ-стратегії залежать від рівня залученості компанії до соціальних ініціатив. Філантропічна стратегія є найпростішою, але не дає довгострокових вигод. Інтегративна стратегія сприяє покращенню корпоративної культури та підвищенню лояльності працівників. Стратегічна КСВ є найбільш ефективною, оскільки дозволяє компанії отримати стійкі конкурентні переваги та фінансовий успіх, одночасно сприяючи розвитку суспільства.

Таким чином, сучасні організації дедалі частіше обирають стратегічну модель КСВ, яка забезпечує баланс між економічною вигодою, соціальним внеском та екологічною відповідальністю.

Література:

1. Яковенко Р. В. Формування спеціальних комунікаційних навичок у структурі людського потенціалу в сфері управління якістю. *Агросвіт*. 2026. № 2. С. 106–110. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.106

Білов Єгор

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Науковий керівник: Писаренко Надія, к.е.н., доц., завідувач кафедри маркетингу

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

Сучасний ринок юридичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, інформаційною асиметрією та значною залежністю вибору клієнтів від репутації юридичної компанії. У таких умовах маркетингові комунікації набувають стратегічного значення, оскільки вони забезпечують формування довіри до компанії, підтримку її професійного іміджу та розвиток довгострокових відносин із клієнтами. Особливість комунікацій у юридичній сфері полягає у необхідності поєднання маркетингової ефективності з дотриманням професійних етичних стандартів і нормативних обмежень [1; 2].

Маркетингові комунікації у сфері юридичних послуг виконують не лише функцію просування, а й формують механізм управління довірою між компанією та клієнтами. Нематеріальний характер юридичних послуг, високий рівень ризику для клієнта та обмеженість можливостей прямої реклами зумовлюють необхідність використання комплексних комунікаційних інструментів, орієнтованих на формування експертного іміджу компанії та підвищення її публічної репутації [3].

Ключовими чинниками ефективності маркетингових комунікацій юридичних компаній є цифрові канали комунікації, контент-маркетинг, професійний брендинг юристів, а також активна присутність у спеціалізованих інформаційних платформах та професійних рейтингах. Використання інтегрованих комунікаційних стратегій дозволяє підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та забезпечити більш стабільне позиціонування компанії на ринку.

Напрями удосконалення стратегії маркетингових комунікацій юридичної компанії передбачають: 1) інтеграцію цифрових інструментів просування, 2) оптимізацію комунікаційних каналів та 3) використання показників економічної ефективності

маркетингових заходів. Для оцінювання результативності рішень доцільно застосовувати такі індикатори, як САС (вартість залучення клієнта), LTV (довічна цінність клієнта) та ROI маркетингових комунікацій. Використання зазначених показників дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері маркетингового управління та забезпечити ефективніше використання ресурсів підприємства.

Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності залучення та утримання клієнтів, оптимізації маркетингових витрат і зміцненню конкурентних позицій юридичних компаній на ринку професійних послуг.

Отже, удосконалення стратегії маркетингових комунікацій підприємства у сфері юридичних послуг має базуватися на комплексному використанні цифрових інструментів, системному управлінні репутаційними факторами та застосуванні економічних показників ефективності маркетингової діяльності. Реалізація таких підходів дозволяє підвищити результативність маркетингової діяльності підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у конкурентному ринковому середовищі.

Література:

1. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 9-e. Hoboken : Wiley, 2021.
2. Яременко С. С., Савченко В. О. Специфіка маркетингу юридичних послуг. *Академічний огляд*. 2017. №2(47). С. 65-72. <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2017/2/8.pdf>
3. Мірошніченко А. В., Зозульов О. В., Гавриш Ю. О. Особливості формування маркетингової стратегії на ринку юридичних послуг. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17488702>

Олена Біловодська

доктор економічних наук, професор

Станіслав Рубан

Київський національний університет імені Тараса Шевченка,

м. Київ, Україна

КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ПРОДАВЦЕМ І ПОКУПЦЕМ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ

На відміну від традиційних каналів дистрибуції, електронна комерція характеризується високою динамічністю, інтенсивною конкуренцією та зростанням вимог споживачів до швидкості й зручності обслуговування. У цих умовах формування ефективної моделі взаємодії між продавцем і покупцем у цифровому середовищі набуває стратегічного значення та потребує комплексного підходу, орієнтованого на узгодження бізнес-процесів і створення споживчої цінності.

Для успішного функціонування каналу розповсюдження в електронній комерції необхідно врахувати низку ключових компонентів, які забезпечують ефективну взаємодію між продавцем і покупцем, а також сприяють високій якості обслуговування та зростанню рівня задоволеності клієнтів (табл. 1).

Таблиця 1

Компоненти для успішного каналу розповсюдження в електронній комерції [1]

Компонент	Опис
Логістика та виконання замовлень	Використання автоматизованих складів, систем управління запасами в режимі реального часу та оптимізованих маршрутів доставки дозволяє скоротити час виконання замовлень і знизити рівень логістичних витрат. Застосування моделей

	доставки в той самий або наступний день, а також можливість вибору варіантів отримання товару (кур'єр, поштомати, самовивіз) підвищують рівень задоволеності покупців і сприяють формуванню довіри до продавця.
Інтеграція технологій	Впровадження платформ електронної комерції, систем управління замовленнями (OMS), клієнтськими відносинами (CRM) та ресурсами підприємства (ERP) забезпечує безперервний обмін даними між підрозділами та каналами продажу. Завдяки цьому продавець отримує можливість оперативно реагувати на зміну попиту, контролювати наявність товарів і персоналізувати комунікацію з покупцями
Якість обслуговування	Передбачає оперативну обробку замовлень, доступність інформації про статус доставки, багатоканальну підтримку клієнтів (чат-боти, онлайн-консультанти, контакт-центри), а також прості й прозорі процедури повернення товарів. Забезпечення зручної комунікації та швидкого вирішення проблем підвищує споживчу цінність пропозиції та знижує ризик негативного досвіду взаємодії.
Стратегічні партнерства	Залучення сторонніх логістичних операторів (3PL) дозволяє оптимізувати процеси зберігання, пакування та доставки продукції, а також забезпечити масштабування діяльності без значних капіталовкладень. Партнерства з фінтех-компаніями та маркетплейсами розширюють канали збуту й підвищують зручність здійснення платежів, що позитивно впливає на споживчий досвід.
Гнучкість та масштабованість	Використання прямих каналів дистрибуції забезпечує продавцям більший контроль над ціноутворенням, асортиментом і комунікаціями з клієнтами. Інвестиції в масштабовану хмарну інфраструктуру дозволяють ефективно реагувати на пікові навантаження, сезонні коливання попиту та розширення географії продажів, забезпечуючи стабільність функціонування електронного каналу.
Прозорість і довіра у цифровому середовищі	Надання повної та достовірної інформації про товари, умови доставки, гарантії та політику повернення сприяє зниженню сприйманого ризику з боку покупців. Використання сертифікованих платіжних систем і дотримання стандартів кібербезпеки є передумовою сталого розвитку електронної комерції.

Джерело: [1]

Додатковими компонентами можна виділити:

1. *Персоналізація та управління клієнтським досвідом.* Ґрунтується на аналізі поведінкових даних, історії покупок і вподобань споживачів. Адаптація контенту, рекомендацій, цінових пропозицій і комунікацій під конкретного користувача підвищує релевантність пропозиції та сприяє зростанню конверсії. Управління клієнтським досвідом охоплює весь шлях покупця (від першого контакту до післяпродажного обслуговування) і виступає важливим чинником диференціації на висококонкурентних цифрових ринках.

2. *Інформаційна прозорість та якість контенту.* Повнота, достовірність і структурованість інформації про товар є критично важливими для зниження інформаційної асиметрії між продавцем і покупцем. Якісний контент (опис товарів, фото, відеоогляди, відгуки, рейтинги) формує довіру, зменшує сприйманий ризик купівлі та сприяє прийняттю зважених рішень споживачами.

3. *Цифрові комунікації та зворотний зв'язок.* Ефективна взаємодія в електронній комерції передбачає наявність багатоканальних засобів комунікації (онлайн-чати, месенджери, соціальні мережі, email). Механізми зворотного зв'язку дозволяють оперативно реагувати на запити клієнтів, коригувати пропозиції та вдосконалювати бізнес-процеси на основі отриманої інформації.

4. *Безпека та захист даних.* Забезпечення інформаційної безпеки, конфіденційності персональних даних і захисту платіжних операцій є обов'язковою передумовою довіри споживачів до електронних каналів збуту. Дотримання стандартів кібербезпеки та нормативних вимог щодо обробки даних мінімізує ризики шахрайства й підвищує рівень лояльності клієнтів.

5. *Платіжна інфраструктура та фінансова зручність.* Різноманітність платіжних інструментів (банківські картки, електронні гаманці, BNPL-сервіси, післяплата) підвищує доступність електронної комерції для різних сегментів споживачів. Простота, швидкість і надійність платіжних операцій істотно впливають на завершення покупки та рівень довіри до продавця.

6. *Післяпродажна взаємодія та утримання клієнтів.* Післяпродажна підтримка, гарантійне обслуговування, програми лояльності та комунікація після здійснення покупки формують довгострокові відносини з клієнтами. Цей компонент сприяє зростанню повторних продажів і зниженню витрат на залучення нових покупців.

7. *Репутаційний менеджмент.* Онлайн-репутація продавця, сформована через рейтинги, відгуки та рекомендації, істотно впливає на вибір споживачів. Управління репутацією та робота з користувацьким контентом є важливим елементом довіри та конкурентної боротьби в електронній комерції.

8. *Аналітика та прийняття рішень на основі даних.* Застосування інструментів аналітики дозволяє оцінювати ефективність взаємодії з клієнтами, прогнозувати попит, оптимізувати асортимент і маркетингові комунікації. Орієнтація на дані підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє адаптації бізнес-моделі до змін ринку.

Отже, формування ефективного каналу розповсюдження в електронній комерції потребує системного підходу, орієнтованого на синергію організаційних, технологічних, логістичних і сервісних рішень. Такий підхід передбачає узгодження внутрішніх бізнес-процесів підприємства з цифровими моделями взаємодії зі споживачами, забезпечення стабільності виконання зобов'язань, прозорості інформаційних потоків і адаптивності до змін ринкового середовища. Реалізація комплексної моделі дистрибуції сприяє підвищенню операційної ефективності, формуванню позитивного клієнтського досвіду та зміцненню довгострокових відносин із покупцями, що в сукупності створює передумови для зростання конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств у сфері електронної комерції.

Література:

1. E-Commerce Distribution Channels Explained - FigPii blog. FigPii blog. URL: <https://www.figpii.com/blog/e-commerce-distribution-channels/> (дата звернення: 02.01.2026).

Бойко Анна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Хоменко І. О., д.е.н., професор,
Національний університет «Чернігівська політехніка»

АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ У ТІКТОК

Активний розвиток цифрових технологій та трансформація маркетингових комунікацій зумовлюють зростання ролі соціальних мереж у просуванні товарів і послуг. У сучасних умовах платформи соціальних медіа виступають не лише каналами поширення інформації, а й інструментами формування споживчої поведінки, що вимагає застосування кількісних методів оцінювання результативності рекламної діяльності [1]. Однією з найбільш динамічних соціальних мереж сьогодення є TikTok, який активно використовується брендами для реалізації рекламних кампаній різної спрямованості [2].

Оцінювання ефективності рекламних кампаній у TikTok здійснюється за допомогою ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які дозволяють визначити ступінь досягнення поставлених маркетингових цілей та раціональність використання рекламного бюджету [3]. До базових KPI належать показники охоплення та кількості показів. Вони характеризують масштаб поширення рекламного контенту серед цільової аудиторії та рівень її контакту з рекламним повідомленням [4].

Важливе місце у системі оцінювання ефективності займають показники залученості користувачів, зокрема кількість лайків, коментарів, поширень і переглядів відео. Дослідження свідчать, що TikTok демонструє значно вищий рівень взаємодії аудиторії з контентом порівняно з іншими соціальними мережами, що підвищує цінність цієї платформи для рекламодавців [5]. У зв'язку з цим показник Engagement Rate виступає одним із ключових індикаторів результативності рекламних кампаній у TikTok.

Окрему групу KPI становлять показники економічної ефективності, серед яких CTR (click-through rate), CPC (cost per click) та CPA (cost per action). Вони дозволяють оцінити реакцію користувачів на рекламні повідомлення та ефективність витрачання фінансових ресурсів [1].

Особливістю TikTok є те, що значення зазначених показників значною мірою залежить від нативності та креативності відеоконтенту, оскільки рекламні матеріали, стилістично наближені до органічного контенту, зазвичай демонструють вищі показники взаємодії [2].

Вибір ключових показників ефективності рекламних кампаній у TikTok залежить від стратегічних цілей маркетингової діяльності підприємства. Для кампаній, орієнтованих на підвищення впізнаваності бренду, пріоритетного значення набувають показники охоплення, частоти показів та середнього часу перегляду відео [2; 4]. Натомість для кампаній, спрямованих на стимулювання продажів або генерацію лідів, ключовими стають показники CTR, CPA та коефіцієнт конверсії, які дозволяють оцінити економічну доцільність рекламних витрат [1; 3].

Таким чином, аналіз KPI рекламних кампаній у TikTok є необхідною умовою підвищення ефективності маркетингових комунікацій у цифровому середовищі. Комплексне використання показників охоплення, залученості та економічної результативності дозволяє не лише оцінити поточні результати рекламної діяльності, а й сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації рекламних стратегій підприємств у соціальних мережах [3; 5].

Література:

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент : підручник. 15-те вид. Київ : Хімджест, 2018. 992 с.
2. TikTok For Business. Advertising formats and solutions. URL: <https://www.tiktok.com/business> (дата звернення: 09.02.2026).
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 768 p.
4. Mangold W. G., Faulds D. J. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*. 2009. Vol. 52, No. 4. P. 357–365.
5. Hootsuite. Social Media Trends 2024. URL: <https://www.hootsuite.com/resources/social-media-trends> (дата звернення: 09.02.2026).
6. Хоменко І. О., Вербицька А.В., Бабаченко Л.В., Лисенко І.В. Стратегія цифрового маркетингу для ІТ-стартапів: ключові етапи розробки та впровадження. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №7. С. 36-43.
7. Бабаченко, Л. В., Хоменко, І. О., & Рисак, О. В. (2025). Стратегічне управління маркетинговою і логістичною діяльністю стартапів на B2C та B2B ринках в умовах ризиків. *Економіка та суспільство*, 75.

Бойчук Інна

кандидат економічних наук, професор,

Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів, Україна

ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

Зараз цифровий маркетинг відрізняється високою ефективністю завдяки використанню сучасних інструментів, що дозволяють персоналізувати кожен комунікаційний контакт зі споживачами, аналізувати їхню поведінку і дуже точно націлювати рекламні повідомлення. Актуальність використання цифрового маркетингу в розвитку економіки України зумовлена необхідністю швидкої адаптації бізнесу до кризових умов війни та глобальної інтеграції у світовий економічний простір.

У сучасних реаліях цифровізація маркетингових стратегій стає важливим інструментом відновлення національного господарства, оскільки вона дозволяє вітчизняним підприємствам, у першу чергу, представникам малого і середнього бізнесу, нівелювати фізичні обмеження, знижувати операційні витрати та ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

Впровадження інноваційних інструментів, таких як SMM, персоналізована реклама та SEO-оптимізація, забезпечує безперервність бізнес-процесів, стимулює експортний потенціал країни та сприяє залученню іноземних інвестицій через формування позитивного цифрового іміджу українських брендів.

Серед основних методів практичного цифрового маркетингу можна назвати таргетинг, аналітику і персоналізацію контенту, які формують основу сучасної маркетингової стратегії будь-якого підприємства. Саме вони дозволяють не лише максимально точно ідентифікувати та залучити цільову аудиторію з мінімальними витратами бюджету, а й вибудовувати тривалі довірчі відносини з клієнтом, базуючись на його реальних потребах і поведінкових даних, що в сукупності забезпечує високу конверсію та життєздатність бізнесу в умовах нестабільності вітчизняного ринку.

Так, таргетинг у цифровому середовищі дозволяє сегментувати цільову аудиторію за демографічними, географічними, поведінковими ознаками та ще за інтересами, що забезпечує більш точну підготовку рекламних повідомлень. Наприклад, компанії можуть націлювати рекламу на користувачів, які вже переглядали певний продукт, або на тих, хто відповідає профілю їхньої цільової аудиторії. Адже таргетинг підвищує конверсію рекламних кампаній і дозволяє економно витрачати бюджет на рекламу, уникати надмірного охоплення непотрібних сегментів і збільшувати ефективність взаємодії зі споживачем [1].

Аналітика також стає важливим інструментом цифрового маркетингу. Завдяки збору та обробці даних про поведінку користувачів на сайті, у мобільних застосунках і соціальних мережах, різні компанії можуть приймати обґрунтовані рішення щодо просування товарів і послуг. Наприклад, Rozetka активно використовує аналітичні інструменти для відстеження популярності категорій товарів, ефективності рекламних кампаній і рівня задоволеності клієнтів. Це дозволяє компанії швидко адаптувати асортимент, ціни та маркетингові стратегії відповідно до потреб споживачів [2].

Персоналізація є логічним продовженням таргетингу та аналітики. Вона передбачає формування індивідуального підходу до кожного клієнта, наприклад, через рекомендаційні системи, персональні пропозиції та адаптований контент. Так, маркетплейс Prom.ua активно застосовує персоналізацію, пропонуючи користувачам товари і послуги відповідно до їхніх попередніх переглядів і покупок. Такий підхід підвищує лояльність споживачів, сприяє повторним покупкам і формує стійкі комунікаційні канали між брендом і клієнтом [3].

Стратегічно важливим інструментом цифрового маркетингу стала SEO-оптимізація, так як вона забезпечує стабільний потік цільового органічного трафіку та формує високий рівень довіри до певного бренду в довгостроковій перспективі. На відміну від платних каналів просування, які припиняють діяти відразу після вичерпання бізнес-бюджету, SEO створює накопичувальний ефект, дозволяючи сайту утримувати провідні позиції в пошуковій видачі та

знижувати середню вартість залучення кожного клієнта. Це робить такий інструмент критично важливим для українських підприємств, які прагнуть закріпитися на ринку та побудувати стійку цифрову екосистему з високим рівнем рентабельності інвестицій.

Зазначимо, що сучасний цифровий маркетинг дозволяє компаніям використовувати комплексно інформаційні технології для створення персоналізованого контенту, автоматизації рекламних кампаній та оперативного реагування на зміни ринкового попиту. Це забезпечує підвищення ефективності їхніх маркетингових комунікацій, скорочення часу для взаємодії з цільовою аудиторією та оптимізацію сумарних витрат на рекламу.

Так, компанія Rozetka, як один з найбільших українських маркетплейсів, є прикладом застосування цих інструментів. На основі таргетингу Rozetka активно сегментує аудиторію за віком, регіоном, інтересами та історією покупок. Наприклад, під час рекламної кампанії смартфонів компанія націлювала рекламу на користувачів, які переглядали подібні гаджети протягом останніх 30 днів. Це дозволило підвищити CTR (Click-Through Rate) на 25% і збільшити конверсію на 18% [2].

Використання аналітичних інструментів, таких як Google Analytics і внутрішні CRM-системи, дозволяє Rozetka відстежувати всю поведінку користувачів на сайті та в мобільному додатку. Наприклад, аналіз даних показав, що 30% відвідувачів залишають кошик через довгий процес оформлення замовлення, що дозволило оптимізувати UX і скоротити кількість покинутих кошиків на 12%.

Система рекомендацій Rozetka формує персональні пропозиції на основі попередніх переглядів і покупок кожного користувача. Завдяки цьому середній чек зріс на 9%, а повторні покупки збільшилися на 15% за один квартал. Персоналізовані email-розсилки та push-повідомлення теж підвищують ефективність маркетингових комунікацій, утримуючи користувачів і стимулюючи повторні продажі.

Отже цифрові інструменти дозволяють підприємцям інтегрувати всі ці методи в єдину стратегію маркетингових комунікацій. Відстеження поведінки споживачів, персоналізовані рекламні повідомлення та аналітика результатів кампаній формують цикл безперервного вдосконалення маркетингової діяльності. Це сприяє ефективному залученню нових клієнтів і утриманню постійних споживачів, що є визначальним чинником успіху в конкурентному середовищі сучасної економіки України.

Крім того, розвиток цифрового маркетингу виступає каталізатором трансформації традиційних секторів економіки – від аграрного сектору до банківської сфери та туризму, забезпечуючи їхню технологічну модернізацію і підвищення клієнтоорієнтованості. В умовах дефіциту ресурсів використання цифрових каналів доцільно вважати найбільш рентабельним способом стимулювання внутрішнього попиту та підтримки економічної стійкості територій. Це робить дослідження та впровадження маркетингових цифрових технологій не просто стратегічною перевагою, а вагомим умовою для забезпечення сталого економічного зростання України та її повноцінного функціонування в межах єдиного цифрового ринку ЄС.

Література:

1. Цифровий маркетинг сьогодні: переваги та недоліки. *Economy & Society*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4681/4623/>.
2. Rozetka: історія виникнення та фактори успіху. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/rozetka-istoriya-viniknennya-i-faktori-uspikhu-pL2Ch>.
3. Історія успіху Prom.ua: від стартапу до крупного маркетплейсу України. URL: <https://in-ukraine.biz.ua/ystoryya-uspeha-prom-ua-put-ot-startapa-do-krupnejshego-marketplejsa-ukraynu-2/>

Вацюк Денис

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Ярмоленко Юлія., д.е.н., професор,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ

У сучасних умовах цифровізації економіки та зростання конкуренції рекламна діяльність підприємства трансформується у складну багатоканальну систему комунікацій, ефективність якої визначає не лише рівень впізнаваності бренду, а й економічні результати діяльності підприємства. У зв'язку з вище зазначеним, управління рекламою потребує переходу від інтуїтивних підходів до аналітично обґрунтованих моделей, що базуються на системному вимірюванні результативності рекламних інвестицій.

Рекламна діяльність в новітніх умовах характеризується інтеграцією іміджевих та перформанс-комунікацій, що забезпечує одночасне досягнення стратегічних і тактичних цілей. З одного боку, реклама формує довгострокове сприйняття бренду, з іншого - забезпечує вимірювані показники залучення та конверсії у цифрових каналах. Така подвійна природа рекламної діяльності обумовлює необхідність застосування комплексних підходів до її оцінювання [1; 2].

Методологічною основою оцінювання ефективності рекламної діяльності виступає поєднання економічних і комунікаційних показників. Економічний вимір передбачає використання індикаторів окупності маркетингових інвестицій, зокрема ROMI, що дозволяє оцінити співвідношення отриманого ефекту до витрат на рекламу. Комунікаційний вимір охоплює показники охоплення, залученості аудиторії, конверсії та взаємодії у цифрових каналах, що характеризують ефективність впливу рекламних повідомлень на споживача.

Особливого значення набуває проблема атрибуції рекламного внеску, яка полягає у визначенні ролі окремих каналів комунікації у формуванні кінцевого результату. У багатоканальному середовищі традиційні моделі атрибуції не забезпечують достатньої точності, що зумовлює необхідність впровадження більш складних аналітичних підходів, орієнтованих на врахування всього клієнтського шляху [3].

Важливою умовою підвищення ефективності рекламної діяльності є формування системи KPI, яка забезпечує можливість моніторингу результативності рекламних заходів та обґрунтування управлінських рішень. Система показників має охоплювати як комунікаційні, так і фінансові аспекти, що дозволяє оцінювати ефективність реклами на різних етапах її реалізації.

Рекламна діяльність підприємства не може розглядатися ізольовано від інших складових маркетингової системи. Ефективність рекламних комунікацій безпосередньо залежить від якості продукту, рівня сервісу та відповідності рекламних обіцянок реальним характеристикам послуги. Невідповідність між комунікаціями та фактичним досвідом споживача призводить до зниження довіри та погіршення репутації підприємства.

У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набуває оптимізація структури рекламного комплексу. Вибір ефективних каналів комунікації, адаптація контенту до специфіки цільових аудиторій та використання інструментів персоналізації дозволяють підвищити результативність рекламних заходів та забезпечити раціональне використання маркетингових ресурсів [4].

Системний підхід до управління рекламною діяльністю передбачає інтеграцію аналітичних інструментів, KPI-системи та механізмів контролю ефективності у єдину управлінську модель. Така модель забезпечує підвищення керованості рекламних інвестицій, дозволяє своєчасно коригувати маркетингові рішення та досягати оптимального співвідношення між витратами та результатами.

Отже, оцінювання ефективності рекламної діяльності виступає ключовим інструментом підвищення результативності маркетингових інвестицій. Його реалізація на

основі поєднання економічних і комунікаційних показників, впровадження сучасних моделей атрибуції та формування системи KPI забезпечує підвищення ефективності рекламних рішень, зміцнення конкурентних позицій підприємства та формування стійких відносин зі споживачами.

Література:

1. Wedel M., Kannan P. K. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 97-121. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
2. Bertsimas D., Kallus N. From predictive to prescriptive analytics. *Management Science*. 2020. Vol. 66(3). P. 1025-1044. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3253>
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. Pearson, 2022.
4. Писаренко Н. В. Інтернет-маркетинг як ефективний інструмент розвитку рекламного ринку та створення і просування бренду. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №13(27). С. 536-550. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-536-549](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-536-549)

Вітковський Дмитро

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Літвін Олена

старший викладач кафедри економіки, підприємства та менеджменту

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цифрова трансформація економіки та активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій істотно змінюють підходи до управління підприємствами та формування їх конкурентних переваг. У сучасному ринковому середовищі інтернет-маркетинг перетворюється на важливий елемент системи управління підприємством, оскільки забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, формування попиту та підвищення результативності маркетингової діяльності. Зростання ролі цифрових каналів комунікації зумовлює необхідність системного використання інструментів інтернет-маркетингу та їх інтеграції у стратегічні й тактичні процеси управління підприємством.

Інтернет-маркетинг розглядається як комплекс цифрових інструментів та технологій, спрямованих на просування товарів і послуг у мережі Інтернет, формування довгострокових відносин із клієнтами та підвищення ефективності маркетингових комунікацій [1; 2]. До основних інструментів інтернет-маркетингу належать корпоративні вебресурси, пошукова оптимізація, контекстна реклама, контент-маркетинг, соціальні мережі, CRM-системи та платформи вебаналітики. Їх використання дозволяє підприємствам отримувати оперативну інформацію про поведінку споживачів, оптимізувати маркетингові кампанії та забезпечувати більш точне позиціонування на ринку.

Особливої актуальності інтернет-маркетинг набуває для підприємств транспортної галузі, діяльність яких характеризується високою залежністю від довіри клієнтів, стабільності сервісу та оперативності комунікацій [3]. Використання цифрових каналів комунікації дозволяє транспортним компаніям забезпечити прозорість взаємодії з клієнтами, підвищити якість сервісного обслуговування та оперативно реагувати на зміни попиту на транспортні послуги. Водночас, на практиці інтернет-маркетингові інструменти часто застосовуються фрагментарно, без належної аналітичної підтримки та системного оцінювання ефективності, що знижує результативність маркетингової діяльності підприємств.

У сучасних умовах інтернет-маркетинг поступово трансформується з інструменту комунікації в інтегровану управлінську підсистему підприємства, яка поєднує аналітичні,

комунікаційні та стратегічні функції. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам здійснювати системний аналіз маркетингових показників, оцінювати ефективність рекламних кампаній, визначати вартість залучення клієнтів та оптимізувати структуру маркетингових витрат.

Важливим напрямом розвитку інтернет-маркетингу є використання data-driven підходів, що базуються на системному аналізі маркетингових даних. Застосування показників ефективності цифрових комунікацій, таких як конверсія, вартість залучення клієнта, рентабельність маркетингових інвестицій та життєва цінність клієнта, дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність маркетингової діяльності.

Отже, інтернет-маркетинг виступає важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємством у цифровому середовищі. Його інтеграція в систему управління дозволяє забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами, оптимізувати маркетингові витрати та сформувати стійкі конкурентні переваги підприємства на сучасному ринку..

Література:

1. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Громоздова Л. В., Базарна О. В., Даниленко Є. С. Інноваційні технології digital-маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. Вип. №13(41). С. 315-329. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13\(41\)-315-329](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-13(41)-315-329)
2. Писаренко Н. В. Інтернет-маркетинг як ефективний інструмент розвитку рекламного ринку та створення і просування бренду. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 13(27). С. 536-550. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-536-549](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-536-549)
3. Tiago M. T. P. M. B., Veríssimo J. M. C. Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*. 2014. Vol. 57(6). P. 703-708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>

Вознесенська Анастасія

здобувачка вищої освіти

Науковий керівник: Зіньцьо Ю. В., к.е.н., доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна.

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЩОДЕННІЙ РОБОТІ СУЧАСНОГО МАРКЕТОЛОГА

Штучний інтелект (ШІ) є одним із ключових драйверів трансформації сучасного маркетингу. Його впровадження змінює підходи до аналізу даних, персоналізації комунікацій та автоматизації бізнес-процесів. Як зазначають Т. Дейвенпорт і Р. Ронанкі, компанії, що інтегрують AI-рішення, досягають підвищення операційної ефективності та покращення якості управлінських рішень [1, с. 108–110].

Однією з головних функцій ШІ у щоденній роботі маркетолога є аналітика великих даних (Big Data), обсяг яких, за сучасними оцінками, зростає експоненціально — близько 90% усієї наявної у світі інформації було зібрано лише за останні два роки [2, с. 62]. У контексті маркетингового управління це потребує відходу від традиційних реляційних баз даних (RDBMS) на користь інтелектуальних систем, що здатні працювати з неструктурованою інформацією. Зокрема, використання алгоритмів машинного навчання, реалізованих за допомогою бібліотек мови Python, дозволяє маркетологам здійснювати предиктивне моделювання: будувати списки незалежних перемінних для передбачення майбутніх показників та коригувати стратегії на основі прогнозів високої точності [2, с. 78]. Важливим аспектом також є впровадження архітектурних моделей обробки даних у реальному часі, що дає змогу навчати аналітичні системи онлайн та миттєво реагувати на зміни в уподобаннях

споживачів [2, с. 224].

Важливим напрямом застосування сучасного інструментарію є персоналізація маркетингових комунікацій, яка виступає ключовим елементом у створенні глибинного зв'язку між брендами та споживачами. Використання ШІ дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, рекомендації товарів та персоналізовану рекламу в режимі реального часу. Такий підхід дозволяє брендам адаптуватися до специфічних потреб кожного споживача, що безпосередньо впливає на рівень його задоволеності та сприяє формуванню довгострокової лояльності. Стратегічне значення персоналізації полягає в інтеграції індивідуальних підходів у загальну маркетингову концепцію компанії, що перетворює комунікацію з масової на вибірково-цільову, забезпечуючи вищу ефективність маркетингових заходів [3].

Ще одним аспектом є автоматизація маркетингових процесів, що передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення для виконання повторюваних завдань, таких як email-розсилки, ведення соціальних мереж та проведення рекламних кампаній. Це не лише підвищує ефективність роботи команди, а й дозволяє забезпечити персоналізований досвід для клієнтів протягом усього їхнього життєвого циклу. Ключовими перевагами впровадження автоматизації є можливість генерації якісних лідів, їх ефективне «вирощування» (lead nurturing) та точне вимірювання результативності маркетингових зусиль через конкретні показники, такі як коефіцієнт конверсії та вартість залучення клієнта [4].

Отже, штучний інтелект є невід'ємною складовою щоденної діяльності сучасного маркетолога. Він підвищує ефективність аналітики, автоматизації та персоналізації, водночас вимагаючи дотримання етичних стандартів та відповідального управління даними.

Література:

1. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.
2. Олещенко Л. М. Технології оброблення великих даних : конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 227 с.
3. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*, (58). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>
4. Що таке автоматизація маркетингу, і як виміряти її результати. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-avtomatizatsiya-marketingu-i-yak-vimiryati-ii-rezul-tati/>

Гергардт Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман,

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ В УМОВАХ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Закон економії часу полягає у прагненні робітника якомога менше витратити часу на працю, не зменшуючи при цьому обсяги доходу [1, с. 37]. Відтак, ефективне використання часу, в разі розуміння цього факту, виступає визначальним фактором підвищення продуктивності праці та визначником рівня життя найманого працівника [2, с. 519].

У ТОВ «Онікс-Системз» відсутня єдина формалізована система тайм-менеджменту, закріплена у вигляді корпоративних стандартів, внутрішніх положень або методичних рекомендацій. Управління часовими ресурсами реалізується переважно фрагментарно — через елементи проєктного менеджменту, регламентований життєвий цикл розробки програмного забезпечення, а також індивідуальні управлінські практики керівників команд і

проектних менеджерів.

Такий підхід є типовим для сервісних ІТ-компаній, що розвивалися шляхом поступового масштабування бізнесу, збільшення кількості клієнтів і проєктів без одночасного формування централізованої системи управління часом. У результаті тайм-менеджмент в діяльності підприємства не виступає самостійною функцією менеджменту, а інтегрується в інші управлінські процеси без чіткої структуризації та формалізації.

На стратегічному рівні управління часом у ТОВ «Онікс-Системз» здійснюється в межах загальної системи стратегічного менеджменту та пов'язане з діяльністю вищого керівництва компанії. Саме на цьому рівні формуються довгострокові орієнтири розвитку підприємства, визначаються пріоритетні напрями діяльності та ухвалюються рішення щодо розподілу ресурсів між проєктами і технологічними напрямками.

Управління часом на стратегічному рівні проявляється насамперед через формування портфеля проєктів, визначення орієнтовних строків реалізації контрактів і планування завантаження основних виробничих ресурсів — людського капіталу. Водночас часові параметри на цьому рівні мають узагальнений характер і не деталізуються до рівня конкретних процесів або операцій.

Відсутність чітко визначених стратегічних показників ефективності використання часу (наприклад, допустимого рівня відхилень від строків або нормативів завантаження команд) обмежує можливості системного аналізу результативності управління часом на рівні всієї організації. У результаті стратегічні рішення щодо розвитку компанії не завжди супроводжуються відповідними часовими критеріями оцінки їх реалізації.

Проектний рівень є центральним елементом системи тайм-менеджменту в діяльності ТОВ «Онікс-Системз». Саме на цьому рівні відбувається безпосередня організація виконання робіт, планування завдань, координація діяльності команд і контроль строків реалізації проєктів. Основними суб'єктами управління часом на проєктному рівні виступають проєктні менеджери та керівники технологічних напрямів (Team Lead).

У межах проєктної діяльності управління часом реалізується через планування етапів виконання робіт відповідно до життєвого циклу розробки програмного забезпечення, визначення контрольних точок, оцінювання тривалості завдань і моніторинг виконання строків. Проєктні менеджери координують взаємодію між замовниками та командами, забезпечують дотримання договірних зобов'язань і реагують на відхилення від планових показників.

Разом з тим, підходи до управління часом на проєктному рівні не є уніфікованими. Значна частина управлінських рішень у сфері тайм-менеджменту залежить від індивідуального стилю роботи конкретного менеджера або Team Lead, що призводить до різного рівня ефективності планування та контролю в межах окремих проєктів. Така ситуація ускладнює координацію між командами та обмежує можливості узагальненого аналізу використання часу на рівні компанії.

На індивідуальному рівні тайм-менеджмент у ТОВ «Онікс-Системз» реалізується через самостійне планування робочого часу співробітниками, виконання поставлених завдань у межах визначених строків і дотримання внутрішніх домовленостей у командах. Високий рівень кваліфікації технічного персоналу та значна частка досвідчених спеціалістів створюють передумови для ефективного самоуправління часом.

Водночас, відсутність єдиних корпоративних стандартів індивідуального тайм-менеджменту може призводити до різного рівня дисципліни щодо строків виконання завдань, нерівномірного навантаження працівників і суб'єктивності в оцінці ефективності використання робочого часу.

У процесі аналізу встановлено, що в діяльності ТОВ «Онікс-Системз» використовується низка інструментів управління часом, інтегрованих у систему проєктного менеджменту та організації операційної діяльності. До них належать планування етапів робіт, календарне планування завдань, регулярні координаційні зустрічі, контроль виконання

строків і використання регламентованого життєвого циклу розробки програмного забезпечення.

Планування діяльності здійснюється переважно на рівні окремих проєктів і передбачає визначення послідовності етапів робіт, їх орієнтовної тривалості та відповідальних осіб. Використання життєвого циклу розробки програмного забезпечення дозволяє структурувати процеси та забезпечити певний рівень прогнозованості строків виконання робіт.

Разом з тим, планування має локальний характер і не завжди дозволяє оптимізувати використання часу в масштабах усієї організації. Відсутність єдиних стандартів календарного планування ускладнює узгодження навантаження між різними командами та технологічними напрямками.

Контроль виконання строків зосереджується на ключових контрольних точках проєктів і має переважно оперативний характер. Такий підхід дозволяє реагувати на відхилення в короткостроковій перспективі, однак не забезпечує накопичення аналітичної інформації щодо ефективності використання часу в довгостроковому вимірі.

Оцінюючи ефективність чинної системи управління часом у ТОВ «Онікс-Системз», слід зазначити, що вона забезпечує базовий рівень керованості проєктної діяльності та дозволяє компанії функціонувати в умовах високої складності та динамічності зовнішнього середовища. Компанія здатна виконувати контрактні зобов'язання, координувати діяльність значної кількості команд і підтримувати стабільні фінансові показники.

Водночас, фрагментарний характер системи тайм-менеджменту знижує її загальну результативність. Відсутність формалізованих стандартів планування, контролю та оцінки використання часу призводить до підвищеної залежності результатів від індивідуальних управлінських рішень і створює ризики неефективного використання часових ресурсів.

Особливої актуальності ці проблеми набувають у контексті подальшого зростання компанії та ускладнення її організаційної структури, коли неформальні механізми управління часом втрачають свою ефективність.

Література:

1. Яковенко Р. В. Національна економіка : навч. посіб. Кіровоград : «Пік», 2009. 548 с.
2. Яковенко Р. В., Педь І. В. Тайм-менеджмент як інструмент розвитку організації. *Modern science : innovations and prospects* : Proceedings of I International Scientific and Practical Conference (October 10-12, 2021, Stockholm, Sweden) : SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2021. P. 518-521.

Герчанівська Світлана

кандидат економічних наук, доцент,
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,
м. Бережани, Україна

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ

У сучасних умовах невизначеність внутрішнього й зовнішнього середовища створює серйозні виклики для агробізнесу та вимагає швидкої адаптації. Сільськогосподарські підприємства дедалі більше орієнтуються на маркетингові принципи, які допомагають вибудовувати нові моделі розвитку. Впровадження інтегрованих маркетингових систем у виробничо-господарську діяльність стає ключовим інструментом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності аграрних формувань.

Маркетингова діяльність агропромислових підприємств має стратегічний характер і спрямована на формування ціннісної пропозиції для споживачів шляхом інтеграції виробничих, логістичних та комерційних процесів. Її ключова мета полягає у забезпеченні ринкової орієнтації підприємства, що передбачає узгодження етапів вирощування, зберігання, переробки та реалізації продукції з актуальними потребами та очікуваннями споживачів.

Управління маркетингом в аграрному секторі – системний процес, що охоплює аналіз, планування, реалізацію та контроль маркетингових програм, спрямованих на формування та підтримку взаємовигідних відносин із ключовими цільовими аудиторіями. Для аграрних підприємств такими аудиторіями виступають: споживачі продукції, торговельні посередники, переробні підприємства, постачальники ресурсів та державні інституції. Виходячи з положень теорії маркетингу, управління маркетингом у аграрному виробництві можна трактувати як сукупність завдань, що включають управління попитом, сегментацію ринку, застосування маркетингових стратегій, а також підтримку довгострокових взаємовигідних відносин між підприємством і його клієнтами на основі створення максимальної споживчої цінності та задоволення потреб.

Маркетингове управління охоплює широкий спектр організаційно-економічних та інформаційних заходів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом інтеграції маркетингових принципів у діяльність усіх його структурних підрозділів. Даний процес охоплює розробку та реалізацію маркетингових стратегій аграрного підприємства, тактичних і оперативних планів, програм, спрямованих на оптимальне використання наявних ресурсів, розвиток ринкових можливостей, формування позитивного іміджу та зміцнення позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Основою маркетингової діяльності є її мета, тобто визначений кількісний чи якісний результат, який варто досягти до визначеного моменту часу. Виходячи з цього, метою маркетингу є визначений (бажаний) стан результатів діяльності.

З урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва управління маркетинговою діяльністю включає адаптацію маркетингових стратегій до сезонності виробництва, ризиків зберігання та логістики, вимог до якості та сертифікації продукції, екологічних і регуляторних обмежень, а також інтеграцію маркетингових рішень у ланцюги створення доданої вартості – від виробництва сировини до кінцевого споживача [2].

Впровадження системи маркетингу на підприємствах аграрного сектору можна здійснювати за такими формами:

1. Для малих підприємств доцільним є залучення фахівців або консультантів з маркетингу на тимчасовій основі, що дозволить керівнику підприємства більш професійно використовувати та застосовувати маркетингові інструменти в практичній діяльності.

2. Значна кількість сільськогосподарських товаровиробників, які можна віднести до середньої групи (за градацією земельного банку у використанні 3-5 тис. га ріллі) здебільшого використовують лише окремі маркетингові інструменти, однак несистематично та спонтанно, тому маркетингові заходи слід розподілити між структурними підрозділами підприємства за сферами відповідальності.

3. Повна інтеграція маркетингу в управління підприємством, включаючи створення маркетингового відділу в його організаційній структурі (для великих аграрних формувань) [1, с. 44].

Процес впровадження маркетингу можна розділяти за напрямками:

1. Застосування рекламних заходів та стимулювання обсягів продажів.

2. Формування більш широкого підходу до маркетингової діяльності, враховуючи потреби споживачів при виробництві та збуті.

3. Оновлення виробництва та покращення якості продукції на основі результатів маркетингових досліджень.

4. Дослідження можливостей підприємства на ринку, визначення його позиції та стратегії позиціювання продукції.

5. Повна інтеграція маркетингових функцій, включаючи аналіз, планування, регулювання, контроль та оцінку результатів [3].

Ці етапи допоможуть суб'єктам аграрного бізнесу удосконалити маркетингову діяльність та підвищити ефективність управління нею.

Важливим аспектом маркетингової діяльності аграрних підприємств виступає

інтеграція маркетингових та логістичних рішень. Координація процесів виробництва, зберігання, транспортування і реалізації продукції сприяє зменшенню витрат, оптимізації обороту товарів та забезпеченню своєчасного задоволення попиту споживачів. Маркетингова діяльність у поєднанні з логістикою створює умови для мінімізації втрат від зберігання, підвищення швидкості обігу та підтримки належного рівня якості сільськогосподарської продукції [4].

Управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства має враховувати специфіку функціонування ринку та особливості аграрного сектору загалом. Це передбачає необхідність глибокого аналізу характеристик продукції, умов її виробництва та вимог споживачів. Важливим є також застосування тих інструментів маркетингу, які забезпечують ефективне просування продукції та формування конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє підвищувати результативність діяльності аграрного формування та адаптуватися до мінливих змін зовнішнього середовища.

Отже, управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств у сучасних умовах повинно базуватися на поєднанні клієнтоорієнтованої філософії та ефективного менеджменту. Такий підхід забезпечує узгодженість між потребами споживачів і організаційними можливостями підприємства, що створює основу для формування стійких конкурентних переваг. Інтеграція маркетингових рішень у загальну систему управління сприяє оптимізації виробничих, логістичних та збутових процесів. Це дозволяє аграрним підприємствам не лише ефективно реалізовувати продукцію, а й формувати стратегічні передумови для довгострокового розвитку.

Література:

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 42-47.
2. Балановська Т. І., Прокопенко Р. А. Особливості формування системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-22>
3. Боровик Т. В., Вовчик І.А., Буряк О.М. Управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств з урахуванням логістичних аспектів. *Ефективна економіка*. 2025. №11. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.11>
4. Мовчанюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>

Голинський Віталій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Даниленко Євген

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ ДОВІРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ (НА ПРИКЛАДІ ОМНІКАНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ)

Цифрова трансформація бізнесу суттєво змінює характер взаємодії підприємств зі споживачами, формуючи нові механізми комунікації, оцінювання якості сервісу та прийняття споживчих рішень. У цифровому середовищі репутаційні сигнали поширюються значно швидше, а споживачі отримують доступ до великого обсягу інформації про діяльність компаній [1]. За таких умов довіра стає одним із ключових нематеріальних ресурсів

конкуренентоспроможності підприємства, визначаючи стабільність взаємовідносин із клієнтами та ефективність маркетингової діяльності [2].

В сучасній маркетинговій теорії концепція маркетингу довіри розглядається як розвиток підходів маркетингу відносин, орієнтованих на формування довгострокової взаємодії між підприємством і споживачами [3]. Довіра виступає інтегральною характеристикою сприйняття бренду, що формується під впливом репутації компанії, стабільності сервісу, прозорості комунікацій та якості клієнтського досвіду. У цифровій економіці саме довіра значною мірою визначає готовність споживача здійснювати покупки онлайн, залишати персональні дані, користуватися цифровими сервісами та підтримувати довгострокову взаємодію з брендом.

Для омніканальних підприємств роздрібної торгівлі особливого значення набуває формування довіри у цифрових каналах взаємодії зі споживачами. Тут довіра формується не лише через маркетингові повідомлення, а передусім через реальний клієнтський досвід, стабільність цифрових сервісів, оперативність зворотного зв'язку та прозорість взаємодії компанії з клієнтами. Саме здатність підприємства підтримувати позитивний клієнтський досвід у різних каналах комунікації визначає рівень лояльності споживачів і стабільність їх повторних покупок.

Актуальність розвитку маркетингу довіри є особливо помітною для великих українських торговельних мереж, діяльність яких відбувається в умовах високої конкуренції, швидких змін цифрового середовища та зростання ролі клієнтських відгуків і рекомендацій. Для таких підприємств довіра споживачів стає важливим фактором підтримки стабільного попиту, формування позитивної репутації бренду та зниження репутаційних ризиків у цифровому просторі. Маркетинг довіри виступає не лише теоретичною концепцією, а практичним інструментом управління взаємовідносинами з клієнтами, що поєднує комунікаційні, сервісні та репутаційні елементи маркетингової діяльності [4].

Формування довіри у цифровому середовищі пов'язане з комплексним використанням маркетингових інструментів, серед яких важливе місце займають цифрові комунікації, управління контентом, активна взаємодія з клієнтами у соціальних мережах, системне управління відгуками споживачів та розвиток персоналізованих сервісів. Важливим чинником виступає також здатність компанії забезпечувати стабільність логістичних процесів, прозорість інформації про товари і послуги, а також оперативне реагування на запити клієнтів.

Для великих торговельних підприємств, зокрема компаній із розвиненою мережею фізичних та онлайн-каналів продажу, маркетинг довіри інтегрується у систему омніканального маркетингу. Такий підхід передбачає узгодженість комунікацій у різних каналах взаємодії зі споживачами, формування єдиного клієнтського досвіду та підтримку стабільної репутації бренду незалежно від способу взаємодії клієнта з компанією.

Управління маркетингом довіри в умовах цифрової трансформації передбачає використання аналітичних інструментів оцінювання ефективності маркетингових заходів. У сучасній практиці маркетингового управління для цього застосовуються показники вартості залучення клієнта (CAC), довічної цінності клієнта (LTV), рівня конверсії та показники залученості споживачів у цифрових каналах. Використання таких індикаторів дозволяє оцінювати результативність маркетингових комунікацій, оптимізувати маркетингові витрати та підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами.

Отже, в сучасному цифровому середовищі маркетинг довіри набуває стратегічного значення для підприємств роздрібної торгівлі, оскільки саме довіра споживачів формує основу довгострокових взаємовідносин між компанією та клієнтами. Поєднання цифрових комунікацій, клієнтоорієнтованого сервісу, системного управління репутацією та використання аналітичних інструментів оцінювання ефективності маркетингових заходів створює підґрунтя для формування стабільної конкурентної позиції підприємства у цифровій економіці.

Література:

1. Zhao, W., Hu, F., Wang, J., Shu, T., & Xu. Y. (2023). A systematic literature review on social commerce: Assessing the past and guiding the future. *Electronic Commerce Research and Applications*, 57, 101219. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2022.101219>
2. Alhumud, A. A., Leonidou, L. C., Alarfaj, W., & Ioannidis, A. (2025). The impact of digital CSR disclosure on customer trust and engagement: The moderating role of consumer deontology and law obedience. *Journal of Business Research*, 186, 115035. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115035>
3. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
4. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

Городняк Ірина

кандидат соціологічних наук, доцент кафедри маркетингу

Яворська Мар'яна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

КОРИСТУВАЦЬКИЙ КОНТЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ КУПІВЕЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ

Цифровізація економіки та трансформація медіа змінили характер взаємодії брендів із аудиторією. Одним із ключових інструментів впливу на поведінку споживачів став UGC (User-generated content, або користувацький контент). Традиційні рекламні моделі втрачають ефективність через скептицизм покупців та явище «рекламної сліпоти» – схильність споживачів ігнорувати маркетингові повідомлення на підсвідомому рівні. Натомість UGC, що базується на реальному досвіді людей, стає надійним інструментом формування довіри та полегшує процес вибору в умовах насиченого ринку [4, с. 592].

Користувацький контент – це будь-яка форма медіапродукту – від текстових відгуків та коментарів до професійно змонтованих відеороликів, – яку споживачі бренду створюють та поширюють на публічних платформах без прямого комерційного стимулювання з боку компанії. Канали дистрибуції User-generated content охоплюють як приватні профілі користувачів у соціальних мережах, так і офіційні акаунти компанії. Наукова новизна сучасних досліджень полягає у розгляді UGC як окремого напрямку контент-маркетингу, що базується на принципах нативності та двостороннього зв'язку [2, с. 20-21].

Впровадження стратегії користувацького контенту базується на принципі взаємної вигоди для обох суб'єктів комунікації. Для компанії-замовника цей інструмент забезпечує постійний доступ до унікальних ідей та автентичних матеріалів, що суттєво оптимізує маркетингові витрати. Водночас для користувачів створення контенту стає не лише можливістю для творчої самореалізації, а й засобом отримання матеріальних преференцій, таких як знижки чи спеціальні винагороди. Окрім раціональних чинників, важливу роль відіграє емоційний аспект: безпосередня взаємодія з брендом посилює почуття причетності до його цінностей та підвищує рівень лояльності споживача [4, с. 592; 2, с. 21].

Важливою функцією UGC є роль соціального доказу (Social Proof), що стає визначальним чинником у процесі прийняття рішення про покупку. Теоретичним підґрунтям цього явища є принцип прихильності, описаний Р. Чалдіні. Відповідно до нього на підсвідомому рівні споживачі схильні довіряти досвіду інших людей більше, ніж офіційним повідомленням бренду, якими б емоційно насиченими вони не були [2, с. 23]. Ефективність цього механізму підтверджує низка емпіричних досліджень. Зокрема, згідно з даними

дослідження Stackla, для 90% респондентів автентичність контенту є ключовим критерієм вибору бренду, причому 79% опитаних стверджують, що матеріали, створені користувачами, значно впливають на рішення про купівлю [1]. Статистичні дані вказують на те, що понад 90% покупців вивчають відгуки перед транзакцією, оскільки UGC надає об'єктивне уявлення про продукт без ретуші та постановочних кадрів. Таким чином, користувацький контент мінімізує інформаційні ризики та формує лояльність до продавця ще на етапі передпродажної підготовки [3].

Робота з User-generated content (UGC) забезпечує компаніям та інтернет-магазинам низку стратегічних переваг, які виходять за межі безпосереднього стимулювання продажів. Передусім UGC сприяє підвищенню рівня довіри та лояльності споживачів, оскільки демонструє реальний досвід використання товарів або послуг звичайними користувачами, що знижує скептичне ставлення до традиційної рекламної комунікації. Крім того, використання користувацького контенту дає змогу оптимізувати маркетингові витрати, адже такий контент часто створюється безкоштовно або потребує мінімальної мотивації, порівняно з професійним контент-мейкінгом. Важливою перевагою UGC є також отримання автентичного зворотного зв'язку, який дає змогу брендам краще розуміти потреби, очікування та «больові точки» аудиторії, своєчасно вдосконалюючи продукт чи сервіс. Поширення користувацького контенту в соціальних мережах сприяє розширенню охоплення та залученню нових потенційних клієнтів завдяки ефекту соціального доказу та електронного «сарафанного радіо». Окрім цього, UGC позитивно впливає на SEO-показники вебресурсів, покращуючи їхню видимість у пошукових системах [3; 2, с. 23-25].

З метою підвищення ефективності використання User-generated content у маркетинговій діяльності брендам доцільно впроваджувати комплексний підхід до роботи з користувацьким контентом. Насамперед важливо стимулювати споживачів до створення UGC шляхом використання мотиваційних механізмів, зокрема спеціальних хештегів, конкурсів, акцій, програм лояльності або нематеріальних заохочень. Не менш значущим є систематичний моніторинг користувацького контенту в соціальних мережах, на форумах, у блогах та інших цифрових платформах із застосуванням інструментів аналітики та відстеження згадок бренду. Відібрані приклади якісного UGC доцільно інтегрувати в офіційні канали комунікації компанії – вебсайт, соціальні мережі, електронні розсилки та рекламні матеріали – з обов'язковим дотриманням етичних норм і отриманням дозволу від авторів. Важливо також забезпечити відкритий зворотний зв'язок із користувачами, оперативно реагувати на їхні публікації, коментарі та відгуки, адже це формує у споживачів почуття причетності до діяльності компанії та сприяє підвищенню рівня довіри [3; 5].

Отже, користувацький контент (UGC) сьогодні є одним із найефективніших інструментів взаємодії між брендом та аудиторією. Його головна перевага полягає у формуванні високого рівня довіри: споживачі схильні більше вірити досвіду інших людей, ніж прямим рекламним закликам. Така співпраця є взаємовигідною для обох сторін. Компанії отримують можливість суттєво економити на створенні дорогого контенту, підвищувати охоплення та покращувати свої позиції в пошукових системах. Водночас, споживачі отримують простір для самовираження, відчуття причетності до улюбленого бренду та додаткові бонуси чи знижки. Таким чином, використання UGC дає змогу бізнесу відійти від нав'язливої реклами на користь щирого діалогу, що допомагає будувати міцну спільноту лояльних клієнтів та забезпечує стабільний розвиток компанії в цифровому середовищі.

Література:

1. Bridging the Gap: Consumer & Marketer Perspectives on Content in the Digital Age. *Stackla*. 2019. URL: https://www.nosto.com/wp-content/uploads/2019/02/Stackla-Consumer-Marketer-Data-Report-2019_FINAL.pdf (дата звернення: 01.02.2026).
2. Івченко Я. В., Побідаш І. Л. User generated content як інструмент просування бренду в соціальних мережах. *Обрії друкарства*. 2022. № 2 (12). С. 18-29. DOI: [https://doi.org/10.20535/2522-1078.2022.2\(12\).267940](https://doi.org/10.20535/2522-1078.2022.2(12).267940)

3. Овсієнко С. UGC: як контент клієнтів створює довіру та зростання продажів в e-commerce. *Speka*. 2025. URL: <https://speka.ua/life-hacks/ugc-yak-kontent-kliejentiv-stvoryuje-doviru-ta-zrostannya-prodaziv-v-e-commerce-9wr2o3> (дата звернення: 01.02.2026).

4. Перерва К. А., Багорка М. О. UGC-content для детермінант ефективності маркетингової кампанії. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 6 (83). С. 591–597. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-95>

5. Юренко В. Що таке User-generated content (UGC) і для чого він потрібен: повне керівництво. *CASES.Media*. 2023. URL: <https://cases.media/en/article/sho-take-user-generated-content-ugc-i-dlya-chogo-vin-potriben-povne-kerivnictvo> (дата звернення: 01.02.2026).

Гук Єлизавета

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Науковий керівник: Корчинська Олена, д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення конкуренції та швидкого технологічного розвитку інноваційна діяльність підприємств виступає одним із ключових факторів забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності. Інновації дозволяють підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, формувати нові конкурентні переваги та підвищувати ефективність господарської діяльності. В такому світлі особливого значення набуває маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємства, яке виступає важливим інструментом формування попиту на інноваційні продукти та забезпечення їх успішної комерціалізації.

У сучасній науковій літературі маркетингове забезпечення інноваційного розвитку розглядається як система управлінських заходів, спрямованих на дослідження ринкового середовища, виявлення потреб споживачів, формування інноваційної пропозиції та просування нових продуктів на ринок [1; 2; 3]. В межах зазначеного підходу маркетинг виступає інтеграційним механізмом, який поєднує інноваційну діяльність підприємства з вимогами ринку та забезпечує ефективну взаємодію між розробкою нових продуктів і їх комерційною реалізацією.

Теоретичні засади маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємства ґрунтуються на концепціях інноваційного маркетингу та маркетингового менеджменту. Інноваційний маркетинг передбачає використання маркетингових інструментів на всіх етапах інноваційного процесу - від генерування ідей до виведення нового продукту на ринок [2]. Вказане дозволяє забезпечити орієнтацію інноваційної діяльності підприємства на реальні потреби споживачів і знизити ризики невдалого впровадження інновацій.

Важливим елементом маркетингового забезпечення інноваційного розвитку є проведення систематичних маркетингових досліджень, спрямованих на виявлення нових ринкових можливостей, аналіз поведінки споживачів та оцінювання перспектив розвитку інноваційних продуктів. Отримані результати маркетингових досліджень дозволяють підприємствам формувати обґрунтовану інноваційну стратегію, визначати перспективні напрями інноваційної діяльності та адаптувати нові продукти до потреб цільових сегментів ринку.

Суттєву роль у системі маркетингового забезпечення інноваційного розвитку відіграє формування ефективної маркетингової стратегії, що передбачає визначення цільових сегментів ринку, позиціонування інноваційного продукту, формування конкурентних переваг

та розробку комплексу маркетингових заходів щодо його просування. В даному процесі важливе значення мають інструменти маркетингового комплексу, зокрема управління товарною політикою, ціноутворенням, каналами розподілу та комунікаційною діяльністю підприємства.

У сучасних умовах цифровізації економіки маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємств значною мірою пов'язане з використанням цифрових технологій та інструментів цифрового маркетингу [3]. Використання онлайн-платформ, соціальних мереж, систем маркетингової аналітики та інструментів управління клієнтськими відносинами дозволяє підприємствам більш ефективно комунікувати зі споживачами, аналізувати їх поведінку та формувати персоналізовані пропозиції.

Крім того, маркетингове забезпечення інноваційного розвитку передбачає формування ефективної системи комунікацій із ринком, спрямованої на інформування споживачів про нові продукти, формування позитивного сприйняття інновацій та стимулювання попиту на них. Використання інтегрованих маркетингових комунікацій дозволяє підприємствам забезпечити узгодженість інформаційних повідомлень та підвищити ефективність маркетингової діяльності.

Отже, маркетингове забезпечення інноваційного розвитку підприємства виступає важливим елементом сучасного маркетингового менеджменту, що забезпечує ефективну інтеграцію інноваційної діяльності з ринковими процесами. Використання маркетингових інструментів у системі управління інноваціями дозволяє підприємствам підвищувати результативність інноваційної діяльності, формувати нові конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток у сучасному економічному середовищі.

Література:

1. Ievseitseva, O. (2023). The importance of marketing innovations as a factor of enterprise competitiveness. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(23), 95-104. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-1/23-09>
2. Chen, G., Ahmad, S., & Wang, L. (2024). Industry sustainability through marketing and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(2), 100418. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100418>
3. Lysenko, I., Ilchuk, V., & Verbytska, A. (2023). The role of marketing innovations in enterprise development. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, 1(75), 90-98. <https://doi.org/10.33271/ebdut/75.090>

Демченко Юрій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

Колеснік Віталій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
м. Дніпро, Україна

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ІНВЕСТИЦІЙНО ПРИВАБЛИВИХ АГРОПІДПРИЄМСТВ

Формування іміджу інвестиційно привабливих агропідприємств має побічне відношення до їхньої маркетингової діяльності, зміст якої полягає в просуванні продукції та залученні споживачів. Дослідження даної проблематики передбачає формулювання авторського визначення іміджу інвестиційно привабливого агропідприємства, опис характерних способів підтвердження та формалізування кількісних розрахунків наявності відповідного іміджу у діяльності підприємства, розроблення комплексної системи показників, реалізація яких сприяє його покращенню, формулювання рамкових вимог до здійснення стратегічного та тактичного управління цифровим маркетингом.

Теорія іміджу зародилася на заході у 1960-х роках. Її виникнення було обумовлено потребою протистояти рекламним заходам конкурентів. Згідно з концепцією, розробленою відомим експертом у сфері реклами Девідом Огілві, для ефективного просування продукту набагато важливіше формувати в уяві споживача його позитивний образ, ніж просто надавати відомості про окремі переваги товару [3].

За твердженням Д. Доті, імідж – це все і всі, хто має хоч якесь відношення до компанії і пропонованих нею товарів і послуг; це витвір, що постійно створюється як словами, так і образами, які химерно перемішуються і перетворюються в єдиний комплекс [1]. Чичуліна К.В. та Скриль В. В. визначають імідж підприємства як сукупність уявлень, вражень і асоціацій, які сформувалися у споживачів щодо компанії [4].

Імідж можна розглядати як сукупність придатної для формування зі сторони підприємства і прийнятної для сторони інвесторів пропозиції принагідного раціонального/ефективного/прибуткового використання існуючих можливостей у обраній сфері діяльності, здатність, степінь потужності, володіння спроможною потугою до дій, запас кінетичної (прихованої) енергії об'єкта майбутньої діяльності, що наявним чином перебуває в даній точці поля функціонування, але може проявитись лише за певних умов, перебуваючи при цьому під впливом численних поправок та чинників змін. Такий підхід поширюється і на розуміння іміджу агропідприємства як слабого сигналу про здатність підприємства прибутково використовувати залучений до діяльності капітал. Альтернативними підходами до встановлення іміджу може виступати визначення рівня лояльності стейкхолдерів (комунікаційний підхід), аналіз онлайн-активності (цифровий підхід), оцінка репутації у соціальних мережах (репутаційний підхід). У будь-якому випадку, ринковий підхід до визначення сутності поняття “імідж інвестиційно привабливого агропідприємства” втілюється у результаті порівняння всебічно обґрунтованого попиту на прибуткове засвоєння інвестиційних ресурсів та реальної спроможності агропідприємства формувати їхній достатній обсяг за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування.

На нашу думку, імідж агропідприємства як інвестиційно привабливого об'єкта означає лише наявність можливостей для залучення коштів, приховану здатність, яка може проявитись лише за певних умов, також перебуває під впливом численних поправок та чинників змін.

Маркетингова діяльність, яка жорстко регламентується матрицею зв'язків між отриманими результатами просування та об'єктивно обумовленими напрямками використання ресурсів, однозначно пов'язує внутрішні (контент, що створюється підприємством; аналітика онлайн-активності; власні цифрові платформи) та зовнішні (соціальні мережі; пошукові системи; партнерські платформи) джерела формування іміджу з напрямками їхнього використання (залучення інвестицій; покращення репутації; розширення ринку).

Позитивний реалізований імідж визначається здатністю конкретного різновиду економічної діяльності одночасно поглинати інвестиції і нарощувати прибутки. Тобто, чим вищою є здатність агропідприємства генерувати зростаючі прибутки від прикладання все більших інвестицій, тим вищим є його імідж. Матеріальною основою формування іміджу є фінансова складова – інвестиційні ресурси, в той час як розвиток іміджу передбачає ефективне використання наявних у його розпорядженні збалансованих фінансових, виробничих, ресурсно-сировинних, інфраструктурних, інституційних, кадрових, інтелектуальних та інноваційних драйверів.

Середньозважена вартість капіталу WACC (Weighted Average Cost of Capital), яку у даному випадку ми будемо розуміти як одномоментно досягнутий мінімальний рівень використання іміджу агропідприємства, визначається за співвідношенням (1) [2]:

$$WACC = \left[BAK_p \times \frac{BK_{PB}}{CK_{PB}} \right] + \left[BPK \times (1 - СПП) \times \frac{ЗК_{PB}}{СК_{PB}} \right] =$$

$$\begin{aligned} &= \left[\{ \text{BC}_{\text{БР}} + \beta_i \times (\text{ФР}_{\text{П}} - \text{BC}_{\text{БР}}) \} \times \frac{\text{ВК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] + \left[\text{ВПК} \times (1 - \text{СПП}) \times \frac{\text{ЗК}_{\text{Р}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] = \\ &= \left[\left\{ \text{BC}_{\text{БР}} + \left\langle \frac{\text{COV}(i, m)}{\delta m^2} \right\rangle \times (\text{ФР}_{\text{П}} - \text{BC}_{\text{БР}}) \right\} \times \frac{\text{ВК}_{\text{РВ}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right] + \left[\text{ВПК} \times (1 - \text{СПП}) \times \frac{\text{ЗК}_{\text{Р}}}{\text{СК}_{\text{РВ}}} \right], \quad (1) \end{aligned}$$

де ВАКр – скоригована з врахуванням ризику вартість акціонерного капіталу агропідприємства, відсоткова ставка;

ВК_{РВ} – ринкова вартість власного капіталу;

СК_{РВ} – ринкова вартість сукупного капіталу корпорації;

ВЗК – вартість запозиченого (боргового) капіталу;

СПП – ставка податку на прибуток;

ЗК_{РВ} – ринкова вартість запозиченого капіталу;

BC_{БР} – без ризикова відсоткова ставка на ринку капіталу;

β_i – специфічний для корпорації β -фактор чутливості прибутку акцій по відношенню до прибутку акцій на ринку;

ФР_П – рівень прибутковості фондового ринку;

$\text{cov}(i, m)$ – міра спільної мінливості двох випадкових змінних (коваріація), у нашому випадку – акцій АПКР та фондового ринку;

δm^2 – дисперсія фондового ринку.

Ринкова вартість (Market Value, MV) [2] агропідприємства дорівнює сумі його економічної доданої вартості та первинного інвестованого капіталу (формула 5):

$$MV_t = MVA_t + K_0 = \sum_t \frac{EVA_t}{(1+k)^t} + iK_0 = \sum_t \frac{FCF_t}{(1+k)^t} \quad (2),$$

де MVA – додана ринкова вартість, поточна вартість серії значень EVA, економічний еквівалент традиційної міри вартості NPV ((Net present value) – різниці між теперішньою вартістю грошових надходжень і поточною вартістю відтоків грошових коштів за певний період часу) для оцінювання грошових потоків проекту після сплати податків, якщо для дисконтування використовується вартість капіталу. MVA або приріст ринкової вартості (Increase in Market Value, IMV) – різниця між ринковою вартістю (поточна ринкова вартість акціонерного товариства + фінансовий борг (банківські зобов'язання, іпотечні кредити та облігації)) та (–) бізнес-активами (основні засоби та оборотний капітал (оборотні активи без операційних зобов'язань)). Вказує на вартість, яку агропідприємство наростаючим підсумком створило з моменту свого заснування (зверх вартості інвестованого капіталу) і дорівнює теперішній вартості очікуваної майбутньої EVA; K – інвестований у підприємство капітал.

Технократичний стратегічний підхід до визначення сутності економічної категорії "імідж інвестиційно привабливого агропідприємства" може реалізовуватися через дві основні концепції — ціннісно-орієнтоване управління та управління, засноване на вартості. Перша концепція, відома як Value-Oriented Management, фокусується насамперед на створенні акціонерної доданої вартості (Shareholder Value Added, SVA), що актуально при операціях злиття і поглинання (M&A, Merger and Acquisition), виході підприємства на фондовий ринок (IPO, Initial Public Offering), а також у процесі визначення цін на акції.

Друга концепція, управління на основі вартості (Value Based Management, VBM), спрямована на вирішення завдань, пов'язаних із обґрунтуванням зростання курсу акцій, захистом від недружніх поглинань (Unfriendly Takeovers), придбанням інших підприємств через обмін акціями, а також оцінкою ефективності управління (Performance Management). При цьому важливим елементом є залучення персоналу до процесів підвищення вартості

бізнесу. Value Based Management базується на аналізі ключових абсолютних і відносних показників двовимірної матриці корпоративного управління вартістю. Такий підхід дає змогу використовувати вартість не лише як універсальний індикатор успішності діяльності, але й як важливий результат високоефективного стратегічного планування. Це супроводжується впровадженням сучасної системи управління продуктивністю і формуванням культури ціннісного мислення, яка проникає в усі аспекти діяльності агропідприємства.

Ознакою наявності у агропідприємстві іміджу як інвестиційно привабливого об'єкта може слугувати те, що для нього протягом тривалого періоду справджується відношення (3):

$$\frac{MV_t}{MV_{t-1}} \geq \frac{MVA_t}{MVA_{t-1}} \geq \frac{EVA_t}{EVA_{t-1}} \geq \frac{ROIC_t}{ROIC_{t-1}} \gg \frac{WACC_t}{WACC_{t-1}} \quad (3)$$

Для впровадження операційно-орієнтованого управління ланцюгом постачання (Supply Chain Management) в агропідприємстві, спрямованого на максимальне використання потенціалу розвитку та підвищення інвестиційної привабливості, використовується калькулювання витрат підрозділів на продукцію вирощування за методом Activity Based Costing (ABC).

Практичне нагромадження грошових коштів з перспективою використання у вигляді інвестицій відбувається у процесі одночасного забезпечення процесів досягнення цільової ціни (target selling price), обсягів продажу (selling volume) та цільової норми прибутку підприємства (target profit margin) за постійних зусиль щодо скорочення цільової собівартості заощадливого вирощування (Lean Production) продукції агропідприємства на замовлення. Умовами останнього виступає комплексне використання ІТ-контролінгових процедур калькулювання собівартості з огляду на ринкове оточення (market-driven costing), цільове калькулювання на рівні продукту (product-level driven costing) та його компонентів (component-level driven costing), що в цілому відповідає вимогам концепції Transaction Costing.

Отже, проведені дослідження створюють підґрунтя для визначення особливості та драйверів формування іміджу агропідприємств, монетизації якісної складової іміджу до реально залучених інвестиційних ресурсів, що пов'язані з досягненням стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності агропідприємств.

Література:

1. Доті Д. Паблісіті та паблік рілейшнз. Інформаційно-видавничий будинок «Філін». 2014. 237 С.
2. Жовновач Р.І., Колеснік В.В., Гришин А.М. Стратегія та тактика формування інвестиційного потенціалу агропромислової корпорації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025, №13(46). ч. II. С. 51-66.
3. Колянко О.В. Імідж підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Підприємництво і торгівля*, 2018. (23), 93-97.
4. Чичуліна К.В., Скриль В.В. Імідж підприємства як фактор успішного бренду. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.33>

Дибчук Людмила

професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва

Пархоменко Богдан

здобувач вищої освіти,

Вінницький кооперативний інститут,

м. Вінниця, Україна

ОМНІКАНАЛЬНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРОДАЖІВ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах цифровізації економіки та посилення конкурентного середовища підприємства змушені трансформувати підходи до організації системи продажів. Традиційні моделі збуту, орієнтовані на окремі канали взаємодії з клієнтами, поступово втрачають ефективність, оскільки сучасні споживачі очікують безперервної та зручної взаємодії з брендом у різних точках контакту. У цьому контексті особливого значення набуває омніканальний підхід, який передбачає інтеграцію офлайн- та онлайн-каналів продажів у єдину систему управління клієнтським досвідом.

Зростання ролі омніканальності пов'язане з глибокими змінами у поведінці споживачів, що сформувалися під впливом цифрових технологій, мобільних сервісів і соціальних мереж. Сучасні клієнти активно використовують декілька каналів взаємодії під час пошуку інформації, порівняння товарів і здійснення покупки. У зв'язку з цим підприємства повинні забезпечити узгодженість інформації, сервісу та комунікацій у всіх точках контакту зі споживачем [1].

Омніканальний підхід передбачає не просто використання декількох каналів реалізації продукції, а їх системну інтеграцію на рівні бізнес-процесів, інформаційних систем і логістики. Його сутність полягає у формуванні єдиного середовища взаємодії з клієнтами, у межах якого всі канали – інтернет-магазини, маркетплейси, мобільні застосунки, соціальні мережі, офлайн-магазини, кол-центри – функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної системи продажів. Така інтеграція дозволяє забезпечити узгодженість маркетингових комунікацій, синхронізацію асортименту та цінової політики, а також підвищити швидкість обслуговування клієнтів [2].

Наукові дослідження свідчать, що омніканальна модель взаємодії сприяє суттєвому підвищенню ефективності системи продажів підприємства. Зокрема, інтеграція каналів збуту забезпечує зростання частоти покупок і середнього чека, оскільки клієнти отримують можливість обирати найбільш зручний спосіб здійснення покупки. Крім того, омніканальні споживачі частіше взаємодіють із брендом і демонструють вищий рівень залученості, що позитивно впливає на фінансові результати компаній [3].

Важливим фактором ефективності омніканальної моделі є створення безшовного клієнтського досвіду (customer experience). Сучасні покупці очікують можливості розпочати процес пошуку товару в одному каналі, а завершити його в іншому без втрати інформації або повторного введення даних. Наприклад, клієнт може ознайомитися з характеристиками товару в соціальних мережах, отримати консультацію в онлайн-чаті, а здійснити покупку через мобільний застосунок або в офлайн-магазині. Такий безперервний процес взаємодії істотно підвищує зручність і швидкість прийняття рішення про купівлю [2; 5].

Крім того, інтеграція каналів дозволяє підприємствам використовувати сучасні інструменти аналітики даних для управління клієнтським досвідом. Використання CRM-систем, платформ управління клієнтськими даними та маркетингової автоматизації дає можливість формувати єдиний профіль клієнта, що містить інформацію про історію покупок, уподобання та поведінкові характеристики. Це, у свою чергу, створює передумови для персоналізації пропозицій і підвищення ефективності маркетингових комунікацій [4].

Персоналізація є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху. Завдяки аналізу поведінкових даних компанії можуть пропонувати клієнтам релевантні товари, індивідуальні бонусні програми та персоналізований контент. Дослідження у сфері омніканального маркетингу підтверджують, що персоналізовані пропозиції сприяють збільшенню показників конверсії, підвищують середню вартість замовлення та стимулюють повторні покупки [5].

Особливого значення омніканальний підхід набув у період постпандемічної трансформації економіки. Обмеження мобільності, зміни у форматах споживання та активний розвиток електронної комерції прискорили інтеграцію цифрових каналів у системи продажів підприємств. У результаті багато компаній почали активно поєднувати онлайн-та офлайн-канали, використовуючи моделі click-and-collect, онлайн-консультації, мобільні додатки та

інтегровані платформи електронної комерції. Такі рішення дозволяють забезпечити гнучкість системи продажів [4].

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища омніканальна стратегія також виступає важливим фактором підвищення стійкості бізнесу. Диверсифікація каналів продажів дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, оптимізувати логістичні процеси та підтримувати стабільність грошових потоків. Крім того, інтеграція каналів сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів і покращенню управлінських рішень на основі аналітики даних [1; 6].

Ще одним важливим результатом упровадження омніканального підходу є формування довгострокової лояльності клієнтів. У сучасних умовах споживачі оцінюють не лише ціну товару, а й якість взаємодії з брендом, швидкість обслуговування, зручність каналів комунікації та рівень персоналізації сервісу [7].

Таким чином, омніканальний підхід є одним із ключових інструментів підвищення ефективності системи продажів підприємства в умовах цифрової економіки. Його впровадження сприяє зростанню обсягів реалізації продукції, покращенню клієнтського досвіду та формуванню довгострокової лояльності споживачів. Крім того, інтеграція каналів продажів підвищує адаптивність підприємств до змін ринкового середовища та створює передумови для формування стійких конкурентних переваг. У зв'язку з цим розвиток омніканальних стратегій можна розглядати як важливий напрям цифрової трансформації сучасних підприємств.

Література:

1. Попко О., Філатов В. Адаптивна омніканальна модель взаємодії у B2B: персоналізований підхід на основі переговорних стратегій. *Економічний простір*. 2025. №206. С. 116–125.
2. Dybchuk L. et al. Optimising Content in the Distribution of Trade and Agro-Industrial Enterprises through Digital Content Marketing. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. (2024), 22(2):10415–10427
3. Дибчук Л.В. Моделі комунікаційної стратегії у взаємозв'язку з дистрибутивною політикою підприємств харчової галузі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 5. С. 24–33. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-3>
4. Рузакова О., Азарова А., Дибчук Л. Інтеграція методів штучного інтелекту та дослідження операцій для покращення ефективності рішень. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 351(3.1), 2025 460-467. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-351-58>
5. Tanasiichuk A. et al. Comparative Analysis of Resilience and Marketing Adaptation Strategies: An Integrated Company Resilience Index and a Crisis Planning Model. *European Journal of Sustainable Development*. 2026. 15(1), 638-668.
6. Tanasiichuk A. et al. Integration of Sustainable Development into International Marketing: Developing a Mechanism for Enhancing Enterprise Economic Potential in Wartime Conditions. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. 14(4), 381-403.
7. Дибчук Л. В. Мобільна аналітика та її роль у дослідженні поведінки споживачів у цифровому світі. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти*: зб. матеріалів II Міжнар. наук. -практ. конф., 19 березня 2025 р. Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму, 2025. С. 35–37

Дуда Галина

кандидат економічних наук, доцент

Токман Вероніка

здобувачка вищої освіти,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,

м. Івано-Франківськ, Україна

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ПРОЦЕСІ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ

Активний розвиток цифрових технологій суттєво впливає на підходи до організації маркетингової діяльності підприємств. У сучасних умовах традиційні методи комунікації зі споживачами дедалі частіше поступаються місцем цифровим інструментам, які забезпечують оперативність, адресність та вимірюваність результатів. У зв'язку з цим особливою актуальності набуває аналіз інструментів цифрового маркетингу, що використовуються для ефективного просування бренду [3, с. 57].

Необхідність імплементації цифрових інструментів підтверджується динамікою розвитку інтернет-середовища в Україні. Згідно з аналітичними звітами, на початку 2024 року кількість інтернет-користувачів в Україні становила понад 29 мільйонів осіб, що відповідає рівню проникнення близько 79 %. При цьому аудиторія соціальних мереж налічувала понад 24 мільйони активних користувачів [2]. Такі показники свідчать про те, що цифрові канали стають основним середовищем для пошуку інформації про товари та послуги, а ігнорування онлайн-присутності може призвести до втрати значної частки ринку.

Цифровий маркетинг являє собою сукупність методів і засобів взаємодії з цільовою аудиторією через електронні канали зв'язку. До найбільш поширених інструментів належать пошукова оптимізація, контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, e-mail-розсилки, онлайн-реклама, а також співпраця з лідерами громадської думки. Застосування зазначених інструментів дозволяє підприємствам сформувати позитивний імідж бренду та підвищувати рівень довіри споживачів [1, с. 120].

Одним із ключових елементів цифрового маркетингу є контент-маркетинг, який орієнтований на створення цінної інформації для потенційних клієнтів. Регулярне поширення корисного та змістовного контенту (статей, відеооглядів, інфографіки) сприяє формуванню стійкого інтересу до бренду, підвищенню рівня впізнаваності та залученості аудиторії. Якісний контент стає фундаментом для побудови експертності компанії в очах споживача.

Не менш важливу роль відіграє пошукова оптимізація (SEO), яка забезпечує присутність компанії в інформаційному просторі мережі Інтернет. Оптимізація веб-ресурсів відповідно до вимог пошукових систем дозволяє залучати цільових користувачів і підвищувати ефективність онлайн-комунікацій без значних фінансових витрат на пряму рекламу.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) відкриває широкі можливості для двосторонньої взаємодії між брендом і споживачами. Використання соціальних платформ (Instagram, Facebook, TikTok, Telegram) дає змогу отримувати миттєвий зворотний зв'язок, оперативно реагувати на потреби аудиторії та формувати лояльну спільноту навколо бренду. Окрему увагу в цьому контексті слід приділяти influencer-маркетингу, який ґрунтується на рекомендаціях авторитетних осіб і демонструє високі показники конверсії завдяки довірі підписників до блогерів [4, с. 85].

Особливе місце в сучасних стратегіях займають технології штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації. Інтеграція ШІ в маркетингові процеси дозволяє обробляти великі масиви даних (Big Data) для глибшого розуміння поведінки споживачів. Чат-боти на основі штучного інтелекту забезпечують цілодобову підтримку клієнтів, знижуючи навантаження на персонал, а алгоритми машинного навчання допомагають персоналізувати пропозиції. Наприклад, інструменти генеративного ШІ активно використовуються для створення текстового та візуального контенту, що значно пришвидшує роботу маркетингових відділів.

E-mail-маркетинг, попри появу нових цифрових каналів, зберігає свою актуальність, трансформуючи під впливом автоматизації. Завдяки персоналізованим тригерним розсилкам компанії можуть підтримувати постійний контакт зі споживачами, інформувати їх про нові пропозиції та стимулювати повторні звернення до бренду («покинуті кошики», привітання,

спеціальні знижки).

Таким чином, використання сучасних інструментів цифрового маркетингу є важливою складовою стратегії просування бренду. Поєднання традиційних цифрових каналів (SEO, SMM) із новітніми технологіями штучного інтелекту сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Література:

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 496 с.
2. Digital 2024: Ukraine. DataReportal – Global Digital Insights. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine> (дата звернення: 02.02.2026).
3. Лилик І. В. Особливості розвитку цифрового маркетингу в сучасних умовах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 56–64.
4. Котлер Ф. Маркетинг 4.0: перехід від традиційного до цифрового. Київ : КМ-Букс, 2019. 224 с.

Зіньцьо Юлія

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу

Альонова Олена

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

АДАПТАЦІЯ РЕКЛАМНОГО КОНТЕНТУ ДО ЦІННОСТЕЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗАПИТІВ МОЛОДІЖНОЇ АУДИТОРІЇ

В умовах цифрової перенасиченості контентом реклама часто сприймається як зовнішнє втручання, що порушує природний потік інформації, – особливо якщо вона не адаптована під формат, стиль чи інтереси молодішої аудиторії. За таких умов реклама виконує перш за все інформаційну або нагадувальну функцію, і лише меншою мірою – стимуляцію покупки або прямий заклик до дії [3]. Виходячи з виявлених проблем, ефективні рекламні стратегії для молодіжної аудиторії мають ґрунтуватися на трьох ключових принципах: динамічність та інтерактивність, персоналізація, автентичність і соціальний доказ.

Короткі відеоформати – вертикальні Stories, Reels, Shorts – надають змогу донести повідомлення швидко, емоційно та у формі, яка найбільш природна для молодих користувачів. Елементи, які підсилюють ефект [1, с.33-37; 2, с.81-87]: перші 3–5 секунд з яскравим візуалом або запитанням; ритм, музичний супровід, динамічний монтаж; інтерактивні елементи (стікери, питання, опитування); загальний тон – легкий, живий, «близький до життя». Такий підхід дозволяє поєднувати рекламу з контентом, який молодь самоініційовано споживає, зменшуючи відчуття нав'язливості та підвищуючи залученість.

Персоналізовані повідомлення враховують не лише вік чи стать, а інтереси, поведінку, час активності, попередні взаємодії, контекст споживання контенту. Це створює враження, що реклама «для мене», що підвищує увагу та ймовірність взаємодії [2, с.81-87].

Гіперперсоналізація може проявлятися через: таргетинг за поведінкою, ретаргетинг, рекомендаційні алгоритми, динамічні креативи, що змінюються відповідно до уподобань користувача. Такий підхід дозволяє рекламодавцю бути більш точним й уникнути «розсіпу» бюджетів на нецільову аудиторію.

Автентичний контент, створений не брендом, а користувачами або інфлюенсерами, має більшу довіру. Соціальний доказ – відгуки реальних людей, UGC, мікроблогери – діє сильніше, ніж традиційна реклама [1, с.33-37]. Особливо ефективно використовувати мікро- або нішевих інфлюенсерів, які мають ближчий контакт і довіру аудиторії. Їхня рекомендація

сприймається як щира, близька, що посилює емоційний зв'язок із брендом.

Для практичної реалізації згаданих стратегій доцільно використовувати такі інструменти та підходи: 1. Органічна інтеграція – реклама має виглядати як частина контентної стрічки, без різких переходів, що порушують користувацький досвід. 2. Інтерактивність та залученість – опитування, стікери, голосування, елементи гейміфікації, виклики (challenges), конкурси, запитання. Це стимулює коментарі, шейри, активну взаємодію. 3. Мобільна оптимізація (Mobile-first) – адаптація під смартфони, вертикальні формати відео, швидке завантаження, мінімальний час завантаження. 4. Стимулювання проміжних дій (micro-conversions) – підписки, лайки, збереження, репости, перегляд додаткового контенту, що формують воронку лояльності, а не лише прямі покупки. 5. Частотне обмеження та тестування – регулярне оновлення креативів, А/В тестування, часткове обмеження повторів, щоб уникнути перевтоми рекламою.

Для досягнення максимального охоплення і впливу на молодіжну аудиторію ефективно використовувати комбінацію каналів: SEO – для органічного залучення після першого контакту з рекламою, формування довгострокової видимості бренду; SMM + influencer marketing – для побудови довіри, залучення через контент, який молодь вже споживає [2, с.81-87]; Платний пошук і таргетована реклама – для швидкого охоплення цільової аудиторії та точного таргетингу за інтересами та поведінкою [4]; Медійна + відеореклама – для побудови впізнаваності бренду, емоційного впливу, формування іміджу.

Такий мультиканальний підхід забезпечує синергію: реклама на різних рівнях воронки, з різною глибиною залучення – від першого контакту до формування лояльності. Застосування таких підходів дозволяє адаптувати стратегію у реальному часі, підвищити рентабельність витрат на рекламу та ефективність кампаній.

При створенні реклами для молодіжної аудиторії слід враховувати не лише комерційні, а й етичні та соціальні аспекти: Повага до приватності: уникати агресивного трекінгу, надмірного збору даних без згоди, маніпулятивних психологічних прийомів; Соціальна відповідальність: повідомлення повинні бути чесними, не експлуатувати страхи чи комплекси, не впроваджувати стереотипи; Прозорість: якщо використовуються інфлюенсери чи UGC – вказувати рекламу/партнерство, щоб не створювати хибне враження про «незалежну думку»; Збалансованість контенту: реклама не має перевантажувати інформаційне поле – надмір повідомлень може посилювати «втомленість» від реклами; Психологічна безпека: уникати надмірних стимулів, натискання на емоції чи комплекс, що особливо важливо для молодіжної аудиторії, уразливої до впливу. Відповідальне використання реклами – не лише етична вимога, але й запорука довіри та довготривалої лояльності.

Проведений аналіз показує, що для ефективної роботи з молодіжною аудиторією інтернет-реклама має змінити класичні підходи. Ключові зміни: 1. Перехід від нав'язливої, агресивної реклами до релевантного, персоналізованого, інтегрованого контенту. 2. Заміна банерів і статичних форматів на короткі динамічні відео, інтерактивні формати, контент із соціальним доказом. 3. Використання комплексного підходу, що поєднує різні канали маркетингу, дає змогу охопити аудиторію на різних етапах взаємодії і підвищити ефективність рекламних кампаній. 4. Врахування етичних та психологічних аспектів – для збереження довіри, лояльності та створення довготермінових відносин із аудиторією.

Ці стратегії дозволяють не лише підвищити ефективність інтернет-реклами для молоді, але й сформувати сталу, позитивну взаємодію між брендом і аудиторією, сприяючи довготривалій лояльності.

Література:

1. Боєнко О. Ю., Янчук Т. В. Деякі особливості застосування різновидів інтернет-реклами в маркетинговій комунікаційній політиці підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*: V Міжнародна науково-практична конференція (29–30 вересня 2022 р.). Одеська політехніка. Одеса: ТЕС, 2022. С. 33-37.

2. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент

ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 81-87.

3. Діброва Т. Г. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник. Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 300 с.

4. Обсяг ринку digital-реклами в Україні першого півріччя 2025 – дослідження IAB та Inweb | Медіа Inweb. Медіа Inweb. URL: <https://theinweb.media/obsyag-rynku-digital-reklamy-zapersh-pivrichchya-2025/> (дата звернення: 22.02.2026).

Клебанов Ігор

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Науковий керівник: Писаренко Н.В., к.е.н., доц., завідувач кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ОНЛАЙН-ПОКУПЦІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Цифровізація економіки та стрімкий розвиток електронної комерції суттєво трансформують механізми взаємодії між підприємствами та споживачами. Онлайн-середовище створює нові можливості для здійснення покупок, розширює доступ до інформації про товари та послуги, а також формує нові моделі поведінки споживачів. У цих умовах дослідження поведінки онлайн-покупців набуває особливого значення для формування ефективної маркетингової стратегії підприємств, що функціонують у цифровому середовищі [1].

Сучасні дослідження споживчої поведінки в електронній комерції свідчать, що рішення про онлайн-покупку формується під впливом комплексу економічних, психологічних та технологічних чинників. Серед основних чинників, що визначають поведінку споживачів у цифровому середовищі, виділяються рівень довіри до онлайн-платформи, зручність користування веб-ресурсом, доступність інформації про товар, система відгуків користувачів та швидкість логістичного обслуговування. Сукупність цих чинників формує загальний користувацький досвід, який значною мірою визначає готовність споживача здійснювати повторні покупки [2].

Особливості поведінки онлайн-покупців в Україні формуються під впливом загальних тенденцій розвитку електронної комерції, а також специфічних соціально-економічних умов функціонування ринку. Зростання рівня цифрової грамотності населення, поширення мобільних пристроїв, розвиток платіжної інфраструктури та логістичних сервісів сприяють активному розширенню сегменту онлайн-торгівлі. Водночас, споживча поведінка характеризується підвищеною чутливістю до рівня сервісу, прозорості інформації та репутації інтернет-магазину [3].

Важливим чинником формування поведінки онлайн-споживачів виступає інформаційне середовище цифрових платформ, у межах якого значну роль відіграють відгуки користувачів, рейтинги товарів та рекомендаційні алгоритми. Соціальні мережі та онлайн-спільноти формують додатковий інформаційний простір, що впливає на сприйняття брендів і визначає структуру споживчих переваг. У результаті процес прийняття рішення про покупку дедалі більше набуває колективного характеру, коли поведінка окремого споживача формується під впливом досвіду інших користувачів цифрового середовища [4; 5].

У сучасних умовах ефективність діяльності підприємств електронної комерції значною мірою залежить від здатності аналізувати поведінку споживачів, використовувати дані про клієнтські уподобання та адаптувати маркетингові інструменти до змін цифрового середовища. Використання аналітики споживчих даних, персоналізації комунікацій, розвитку клієнтського сервісу та оптимізації цифрових каналів взаємодії дозволяє підвищити

ефективність маркетингової діяльності підприємств і сформувати довгострокові відносини зі споживачами.

Таким чином, дослідження поведінки онлайн-покупців виступає важливим інструментом формування маркетингових стратегій підприємств електронної комерції. Аналіз чинників, що впливають на споживчі рішення у цифровому середовищі, дозволяє підвищити ефективність маркетингових комунікацій, оптимізувати клієнтський досвід та забезпечити конкурентоспроможність підприємств на ринку електронної торгівлі [1-5].

Література:

1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022.
2. Laudon K. C., Traver C. G. E-Commerce: Business, Technology, Society. 16th ed. New York : Pearson, 2020.
3. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2019.
4. Pavlou P. A. Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*. 2003. Vol. 7(3). P. 101-134.
5. Писаренко Н. Вплив глобальних процесів цифровізації на сучасну концепцію міжнародного маркетингу як передумови сталого розвитку бізнесу. *Сучасна парадигма економічної безпеки: інноваційні механізми імплементації*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції / заг. ред.: О.М. Левченко, Ю.А. Бондар, І.В. Щоголева. Кропивницький: РВВ ЦДУ імені Володимира Винниченка, част. I. 272 с. (С. 45-46).

Кононенко Руслан

здобувач першого (бакалаврського рівня) вищої освіти,
Науковий керівник: Серeda Наталія., к.е.н., доцент,
Академія праці, соціальних відносин і туризму
м. Київ, Україна

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасне бізнес-середовище вирізняється високою динамічністю ринку, динамічним розвитком технологій і посиленням конкуренції. У таких умовах маркетингове планування стає ключовим чинником ефективного управління підприємством, оскільки дозволяє системно узгоджувати потреби споживачів, ресурси підприємства та можливості ринку. Завдяки цьому маркетингове планування перетворюється на основу стратегічного розвитку підприємства, що сприяє його стабільності й конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основна мета маркетингового планування полягає у визначенні оптимальних напрямів діяльності підприємства, які забезпечать досягнення запланованих цілей і стабільний розвиток на основі використання інноваційних підходів. Важливим завданням є не лише постановка конкретних маркетингових цілей, а й вибір ефективних шляхів їх реалізації з урахуванням тенденцій інноваційної економіки. Успішне планування передбачає створення гнучкої системи управління, здатної швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, що особливо актуально в умовах цифровізації бізнес-середовища.

В умовах інноваційної економіки маркетингове планування набуває стратегічного значення, адже воно орієнтує підприємство не лише на задоволення поточного попиту, а й на передбачення майбутніх тенденцій, формування нових потреб та створення унікальної цінності для споживачів[1]. Подібний підхід дає змогу мінімізувати ризики, зумовлені ринковою невизначеністю, і водночас стимулює трансформацію підприємства в інноваційно

спрямовану, гнучку та конкурентоспроможну організацію. Використання сучасних методів маркетингової аналітики, цифрових технологій, великих даних та прогнозних інструментів підвищує результативність управлінських рішень, сприяє розробленню індивідуалізованих пропозицій і зміцненню довгострокових відносин із споживачами. Таким чином, маркетингове планування виступає не просто елементом системи управління, а потужним інструментом розвитку підприємства, який забезпечує його адаптивність, конкурентоспроможність та стійкість в умовах постійних ринкових змін. Воно дає змогу підприємствам ефективно використовувати власний потенціал, визначати ключові напрями інноваційної діяльності та формувати довгострокові переваги.

Маркетингове планування - це системний процес підготовки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на виявлення й задоволення потреб споживачів, а також на досягнення стратегічних цілей підприємства. Воно включає всебічний аналіз ринку, дослідження поведінки споживачів, оцінювання конкурентного середовища, визначення цільових сегментів і розроблення узгодженого комплексу маркетингових заходів. На практиці цей процес включає глибоке дослідження тенденцій, використання аналітичних моделей і прогнозування сценаріїв розвитку ринку. Таким чином, маркетингове планування виконує не лише організаційну, а й аналітичну функцію, стаючи основою для стратегічних управлінських рішень.

Завдяки маркетинговому плануванню підприємство може: оперативно реагувати на коливання ринкової кон'юнктури; ефективно використовувати власні ресурси; прогнозувати динаміку попиту; формувати конкурентні переваги; знижувати ризики при впровадженні інновацій.

Такі переваги забезпечують зростання результативності господарської діяльності підприємства, сприяють оптимізації витрат і підвищенню рівня задоволеності споживачів продукцією та сервісом. Крім того, системне планування допомагає визначати пріоритети розвитку, орієнтуючись на довгострокову перспективу, що є запорукою стійкого функціонування підприємства.

Під час планування береться до уваги маркетинговий потенціал підприємства - сукупність його внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей, що сприяють досягненню поставлених ринкових цілей [2]. Саме від рівня реалізації цього потенціалу залежить результативність усіх маркетингових заходів. Оцінка потенціалу дозволяє виявити сильні сторони бізнесу, визначити слабкі місця й адаптувати стратегію до ринкових умов. Ефективне використання маркетингового потенціалу сприяє не лише підвищенню прибутковості, а також посиленню конкурентних позицій підприємства на ринку. Маркетинговий підхід у плануванні передбачає орієнтацію на споживача як центральну фігуру всієї господарської діяльності. Підприємство має не лише виробляти якісну продукцію, а й створювати цінність для клієнта - забезпечувати сервіс, репутацію, довіру та ефективну комунікацію. Такий підхід формує довгострокові відносини між підприємством і споживачами, стимулює лояльність клієнтів та сприяє підвищенню ринкової вартості бренду.

Застосування маркетингового підходу дозволяє підприємству узгоджувати власні можливості з ринковими потребами, формувати ефективні канали розподілу, визначати оптимальну цінову політику та розробляти програми стимулювання збуту. Крім того, такий підхід підтримує ефективну комунікацію з клієнтами, сприяє персоналізації пропозицій і підвищенню рівня задоволення споживачів. Це особливо важливо в умовах насичених ринків, де конкуренція ґрунтується не лише на ціні, а й на якості сервісу та споживчому досвіді.

Інноваційна економіка потребує постійного оновлення продуктів, технологій і підходів до управління. Маркетингове планування в таких умовах стає не лише інструментом адаптації підприємства до змін, а й засобом активного формування ринку, передбачення трендів і створення нових споживчих цінностей. Воно інтегрує аналітичні, інноваційні та цифрові інструменти, що забезпечують своєчасне ухвалення рішень і підвищують ефективність інноваційних проєктів.

Планування інноваційної діяльності передбачає: дослідження ринку інновацій і визначення потреб споживачів у нових продуктах; прогнозування попиту; розроблення програми просування інноваційних товарів; аналіз ризиків і потенційної прибутковості.

Маркетингове планування є основою ефективного управління підприємством у сучасних умовах. Воно дає змогу не лише передбачати трансформації зовнішнього середовища, а й активно створювати внутрішні передумови для подальшого розвитку підприємства. У поєднанні з інноваційними підходами маркетингове планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує раціональне використання ресурсів і створює передумови для довготривалого успіху на ринку.

Отже, маркетингове планування слід розглядати як стратегічний механізм забезпечення сталого розвитку, який створює надійну основу для результативного функціонування підприємства в умовах інноваційної економіки.

Література:

1. Недбалюк О.П., Урбанович В.А. Планування інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/51.pdf
2. Середа Н.М. Підвищення інноваційного потенціалу через стратегічний маркетинг. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий управлінський та правовий аспекти*: матеріали II Міжнародна науково-практична конференція 19 березня 2025 р. Київ: Академії праці, соціальних відносин та туризму. https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1bZQ9oheB4S7EfX0I6q9LxsS4H1O00j_X

Кулик Олексій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У контексті структурних змін ринкового середовища, посилення глобальної конкуренції та інтенсивної цифровізації господарських процесів проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває комплексного стратегічного характеру. За цих умов вагомим значення набуває нематеріальна складова потенціалу підприємства, зокрема його імідж, який виступає важливим елементом ринкової вартості та інструментом довгострокового позиціонування. Ефективність управління маркетинговою діяльністю дедалі більше визначається здатністю підприємства формувати цілісне, стійке й соціально прийнятне сприйняття з боку ключових стейкхолдерів. Саме тому стратегічні аспекти формування позитивного іміджу доцільно розглядати як невід'ємну складову системи забезпечення конкурентоспроможності.

Імідж підприємства доцільно розглядати як сформоване у свідомості різних груп стейкхолдерів узагальнене уявлення про його діяльність, надійність та цінності. Таке уявлення виникає на основі власного досвіду взаємодії з підприємством, інформації з відкритих джерел, рекомендацій інших осіб і комунікаційних повідомлень самого підприємства. У результаті складається певний образ, який впливає на ставлення до підприємства та готовність співпрацювати з ним. Структура іміджу охоплює як раціональні оцінки, так і емоційні чинники. До раціональних належать сприйняття якості продукції чи послуг, рівень сервісу, дотримання зобов'язань, фінансова стабільність, здатність до впровадження інновацій. Емоційна складова пов'язана з довірою, репутацією, відчуттям надійності, соціальною

відповідальністю та етичністю ведення бізнесу. Формування іміджу зумовлюється не лише рекламною чи інформаційною активністю. Вирішальне значення мають реальні управлінські рішення, поведінка керівництва, корпоративна культура, якість взаємодії з клієнтами та партнерами. Кожен контакт із підприємством — від обслуговування до виконання контрактів — впливає на загальне сприйняття [1 с. 216, 4].

Стратегічний вимір формування позитивного іміджу передбачає його органічне включення до загальної архітектури стратегічного управління. Іміджева політика повинна корелювати з місією підприємства, його баченням майбутнього розвитку, стратегічними пріоритетами та ціннісними орієнтирами. Невідповідність між декларованими принципами та фактичними діями призводить до репутаційних ризиків і втрати довіри, що безпосередньо позначається на конкурентних позиціях. Тому процес формування іміджу має ґрунтуватися на системному стратегічному аналізі, який охоплює дослідження ринкової кон'юнктури, структури конкурентного середовища, трансформації споживчих уподобань, поведінкових моделей цільових сегментів і тенденцій розвитку галузі [2, 3 с.80].

Позитивний імідж підприємства впливає на його конкурентоспроможність через механізми довіри, поведінкової передбачуваності споживачів та зниження сприйнятих ризиків у взаємодії з компанією. Сприятливе сприйняття зменшує невизначеність під час вибору товару або послуги, особливо в умовах насиченого інформаційного простору та високої інтенсивності конкуренції. Рішення про купівлю дедалі частіше ґрунтується не лише на функціональних характеристиках продукту, а й на попередньому досвіді взаємодії, загальному репутаційному фоні та рівні довіри до підприємства. За таких умов ціновий фактор перестає бути єдиним визначальним аргументом, а стабільність сприйняття підприємства формує стійку модель споживчої поведінки. Сформована лояльність має кумулятивний характер: задоволені клієнти не лише повторно звертаються до підприємства, а й транслиють власний досвід у професійному та соціальному середовищі. Поширення позитивних відгуків і рекомендацій підсилює позиції компанії без прямої пропорційності до обсягів комунікаційних витрат. Паралельно зростає інерційність споживчого вибору, що ускладнює конкурентам можливість швидкого перерозподілу клієнтських потоків навіть за умови агресивних маркетингових дій. Високий рівень ділової репутації впливає і на характер партнерських відносин. Під час оцінювання перспектив співпраці враховуються не лише економічні показники, а й управлінська дисципліна, послідовність у виконанні зобов'язань, прозорість діяльності та відповідальність у прийнятті рішень. Наявність позитивного іміджу знижує рівень сприйнятого ризику для потенційних контрагентів та фінансових установ, що відображається у більшій готовності до довгострокових форм співробітництва. Накопичений репутаційний капітал одночасно виконує функцію ринкового бар'єра для нових учасників. Відтворення довіри, яка формується протягом тривалого часу та підтверджується реальними результатами діяльності, потребує значних ресурсів і часових витрат. Нові підприємства змушені конкурувати не лише за параметрами ціни чи асортименту, а й за рівнем суспільного визнання, який неможливо швидко сформувати адміністративними або рекламними методами [2, 4].

Імідж підприємства впливає на формування його довгострокової ринкової позиції через закріплення певного типу сприйняття у свідомості ключових стейкхолдерів. Якщо підприємство послідовно демонструє відповідність між задекларованими принципами та реальною практикою діяльності, формується стабільна модель очікувань щодо якості продукції, умов співпраці та управлінської поведінки. Така передбачуваність знижує невизначеність у взаємодії та підтримує сталість споживчого вибору. Накопичений досвід позитивної взаємодії поступово трансформується у репутаційний ресурс, який впливає на сприйняття підприємства не лише клієнтами, а й партнерами та фінансовими установами. Закріплення іміджу в певному сегменті ринку сприяє стабілізації позиціонування та ускладнює зміну конкурентного розкладу без суттєвих стратегічних зрушень. Тривала присутність у свідомості споживачів у визначеній ролі (надійного постачальника,

інноваційного виробника, соціально відповідального суб'єкта) формує стійкі асоціації, що впливають на рішення навіть за умов активного конкурентного тиску [1 с.220, 3 с.79].

Отже, стратегічне управління іміджем слід розглядати як системний процес, спрямований на формування стійких нематеріальних переваг, які інтегруються в загальну модель розвитку підприємства. Його результативність залежить від узгодженості управлінських рішень, аналітичного забезпечення та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Імідж у цьому контексті набуває значення не лише комунікаційного інструмента, а складової стратегічного потенціалу, що впливає на траєкторію ринкового розвитку. Рациональне поєднання іміджевої політики з конкурентною стратегією створює передумови для збереження позицій та їх поступового посилення у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Humen Y., Krause O., Maryniak B. Corporate image as a tool for increasing the competitiveness of the organization. *Galician economic journal*. 2025. Vol. 96, no. 5. P. 215–224.
2. Гарматюк О., Подзігун С. Формування іміджу підприємства засобами маркетингових комунікацій: стратегічні підходи та комунікативні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-21> (дата звернення: 05.02.2026).
3. Кампанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Вплив маркетингових комунікацій на формування позитивного іміджу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 78–81.
4. Коваленко С. Д. Імідж підприємства як інструмент досягнення його конкурентних переваг. *Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки*. 2023. URL: https://doi.org/10.54929/conf_21_11_2023-03-08 (дата звернення: 05.02.2026).

Лейчук Анна

здобувачка вищої освіти

Хоменко Інна

доктор економічних наук, професор,

Національний університет «Чернігівська політехніка»,

м.Чернігів, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасний бізнес стрімко розвивається в умовах цифровізації, що значно впливає на створення та розвиток брендів. Якщо раніше основним інструментом для формування бренду була традиційна реклама, то сьогодні більша частина взаємодії зі споживачами відбувається в цифровому просторі. У цих умовах бренд стає не просто логотипом чи назвою, а цілою системою взаємовідносин між компанією та її клієнтами. Принциповою новизною цього процесу є зміна ролі споживача: із пасивного отримувача інформації він перетворився на активного співавтора бренду. Ця система формується через онлайн-комунікацію і визначає ступінь впізнаваності та цінність бренду на ринку.

Зважаючи на це, традиційних маркетингових інструментів уже недостатньо і компанії змушені активно впроваджувати інструменти діджитал-маркетингу, щоб зберігати постійний контакт із цільовою аудиторією. Процес формування успішного бренду передбачає не лише визначення місії та цінностей, а й розробку стратегії позиціонування, що враховує високий ступінь залученості користувачів. Це дозволяє забезпечити швидке охоплення аудиторії та встановити з нею стійкий емоційний зв'язок [1].

Для цього використовують такі інструменти, як соціальні мережі, контент-маркетинг, електронні розсилки, SEO, онлайн-рекламу та аналітику. Ці засоби дозволяють персоналізувати комунікацію та оцінювати ефективність маркетингових активностей у

реальному часі. Завдяки цим інструментам відбувається трансформація споживача з об'єкта впливу на активного співавтора бренду. Це проявляється через створення користувацького контенту (UGC), домінування публічних рейтингів над рекламою та залучення аудиторії до інтерактивних дискусій, що перетворює процес брендоутворення на спільну творчість компанії та клієнта.

Основним завданням цифрового брендингу є встановлення міцного зв'язку між цінностями бренду та очікуваннями цільової аудиторії. Ефективне управління брендом повинно впливати на рішення споживачів і формувати їхню лояльність. У цифровому середовищі це досягається через постійну взаємодію, індивідуалізований підхід та впровадження сучасних комунікаційних технологій. [2].

Одним із ключових завдань у побудові бренду в цифровому середовищі виступає встановлення довіри між брендом і споживачем. Ця довіра значно підкріплюється якісним контентом та прозорими комунікаціями. У сучасному світі, де інформаційні потоки надзвичайно інтенсивні, довіра перетворюється на вагомий нематеріальний актив компанії, який формує її конкурентні переваги та безпосередньо впливає на рішення споживачів про покупку. Тому бізнесу недостатньо лише пропонувати якісний продукт – необхідно забезпечувати стабільну, змістовну комунікацію зі своєю аудиторією.

Здатність бренду формувати довіру значною мірою залежить від якості контенту, його відповідності потребам цільової аудиторії та регулярності взаємодії. Використання інструментів контент-маркетингу, соціальних мереж, персоналізованих повідомлень, а також залучення користувацького контенту й інфлюенсерів підсилює автентичність комунікації та створює емоційний зв'язок із брендом. Довіра формується поступово через систематичне надання цінної інформації, відкритість і здатність бренду реагувати на запити споживачів. Саме така послідовна цифрова взаємодія перетворює одноразовий контакт із брендом на довгострокову лояльність [3].

Таким чином, формування бренду в цифровому середовищі – це комплексний та системний процес, що поєднує стратегічне планування, аналіз поведінки споживача, використання цифрових інструментів та постійний моніторинг ефективності. Успішний цифровий бренд - це не просто впізнаваний логотип чи яскрава реклама, а цілісна система цифрових комунікацій, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Література:

1. Смерічевський С., Юрін М. Формування успішного бренду інструментами діджитал-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-136> (дата звернення: 17.02.2026).
2. Chukurna O., Solidor N., Kofman V. Strategic principles of brand management in the digital economy. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2023. № 1. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-14> (accessed: 17.02.2026).
3. Саджениця К. В., Борисенко О. С. Вплив контенту на формування довіри до бренду в цифровому середовищі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 48. С. 112–117.
4. Танасійчук А. М. Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 45–49. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-8> (дата звернення: 17.02.2026).
5. Khomenko I. O., Gorobinska I. V., Soroka A. V. Benchmarking in responsible investment markets: how brand and marketing affect the competitiveness of startups. *Sustainability benchmarks and progress: EU-Ukraine experience* / Makarenko I., Vorontsova A. (Eds.). Hamburg, Germany : The Academic Research and Publishing UG (i. G.), 2024. P. 142–158. DOI: 10.61093/978-3-911748-01-8/2024. ISBN 978-3-911748-01-8

Лупанчук Єлизавета

здобувач першого (бакалаврського рівня) вищої освіти

Науковий керівник: Середя Наталія, к.е.н., доцент,

Академія праці, соціальних відносин і туризму

м. Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ДІРЕКТ-МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні структурні зміни в економіці, зумовлені активним упровадженням цифрових технологій, призводять до зниження ефективності традиційних підходів до товарного просування. Сучасний споживач характеризується високим рівнем вибірковості та резистентністю до масової реклами. За таких умов використання інструментів дірект-маркетингу (прямого маркетингу) стає стратегічним пріоритетом для підприємств, що прагнуть побудувати персоналізовану комунікацію, підвищити лояльність клієнтів і досягти оптимального співвідношення витрат і результатів у маркетингу.

Теоретичні засади прямого маркетингу закладені у працях таких провідних фахівців, як С. С. Гаркавенко, яка розглядає його як форму особистого продажу та ефективний метод стимулювання збуту [1, с. 245]. Питання інтегрованих комунікацій та прямої взаємодії висвітлюються у роботах Т. Б. Решетілової [2] та С. М. Ілляшенка [3]. На міжнародному рівні розвиток стратегій прямого відгуку (direct response) досліджується у звітах Digital Marketing Institute та аналітиці Statista [5].

Прямий маркетинг — це інтерактивна система, яка використовує один або кілька засобів комунікації для отримання вимірюваного відгуку або здійснення транзакції у будь-якому регіоні. У діяльності сучасних підприємств простежується тенденція переходу від домінування короткострокових продажів до стратегічного управління взаємовідносинами з клієнтами на основі CRM-підходу.

Важливою складовою реалізації дірект-маркетингових стратегій є ефективне управління інформаційними ресурсами, зокрема клієнтськими даними. Накопичення, систематизація та інтерпретація інформації про споживачів створюють передумови для поглибленого розуміння їхніх потреб і моделей поведінки. Це дає змогу підприємствам переходити від інтуїтивних маркетингових рішень до аналітично обґрунтованих підходів, орієнтованих на довгострокову цінність клієнта. У такому контексті дірект-маркетинг виступає не лише інструментом комунікації, а й елементом системи стратегічного управління взаємовідносинами з ринком.

На сьогоднішній день інструментарій дірект-маркетингу суттєво трансформувався. Якщо раніше ключову роль відігравали поштові розсилки та телемаркетинг, то в умовах сучасного українського ринку домінують цифрові канали:

- персоналізований E-mail маркетинг: заснований на глибокій сегментації бази даних. Згідно з даними галузевих досліджень, використання динамічного контенту підвищує рівень конверсії на 10-15% порівняно зі стандартними розсилками [4];
- месенджер-маркетинг (Viber, Telegram): дозволяє підприємствам створювати прямі діалогові вікна зі споживачем, забезпечуючи миттєву реакцію та високий рівень залученості;
- тартована реклама в соціальних мережах: базується на алгоритмах штучного інтелекту, що дозволяє показувати пропозицію лише тій особі, чий профіль інтересів максимально відповідає продукту.

Ефективність прямого маркетингу можна простежити на прикладі діяльності українського ритейлера "Intertop Ukraine". Компанія активно впроваджує омніканальну стратегію, де ключовим елементом є мобільний додаток. Використовуючи тригерні push-сповіщення (наприклад, повідомлення про наявність розміру товару, яким клієнт цікавився раніше), підприємство досягає високого рівня повторних продажів. Це підтверджує наукову

тезу про те, що дірект-маркетинг дозволяє працювати з клієнтом на основі його попередньої поведінки, а не припущень [2, с. 95].

Застосування інструментів дірект-маркетингу також сприяє посиленню конкурентних позицій підприємств у середовищі з високим рівнем інформаційного навантаження. Адресний характер комунікацій дозволяє мінімізувати надмірний рекламний вплив і зосередити увагу споживача на релевантних для нього пропозиціях. У результаті формується більш якісна взаємодія між брендом і клієнтом, що позитивно впливає на довіру, сприйняття цінності продукту та загальний споживчий досвід. Застосування цього підходу сприяє отриманню не лише поточних економічних результатів, а й формуванню довготривалої стабільності підприємства. Важливим аспектом є нормативно-правове регулювання. Діяльність підприємств у сфері дірект-маркетингу в Україні чітко регламентується Законом «Про захист персональних даних». Будь-яка пряма комунікація має базуватися на принципі «Opt-in» (добровільна згода споживача на отримання інформації), що підвищує етичність бізнесу та якість клієнтської бази [6].

Окремої уваги заслуговує питання оцінювання результативності дірект-маркетингових заходів, оскільки можливість кількісного вимірювання є однією з ключових відмінних рис даного підходу. Використання показників відкриття повідомлень, клікабельності, рівня конверсії та рентабельності маркетингових інвестицій дозволяє підприємствам оперативно коригувати комунікаційні стратегії відповідно до реакції цільової аудиторії. У підсумку забезпечується прозорість маркетингових процесів, підвищується якість управління та зростає ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Дірект-маркетинг займає ключове місце в системі маркетингової політики підприємства, адже сприяє не лише індивідуалізації товарних і сервісних пропозицій, а й підвищенню споживчої цінності через персональну взаємодію з клієнтами. Подальші перспективи розвитку даного напрямку пов'язані з автоматизацією маркетингових процесів та використанням предиктивної аналітики для прогнозування майбутніх потреб споживачів.

Література:

1. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2017. 720 с.
2. Решетілова Т. Б. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 180 с.
3. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2016. 234 с.
4. IAB Ukraine (Interactive Advertising Bureau). Оцінка обсягу ринку медійної інтернет-реклами. URL: <https://iab.com.ua> (дата звернення: 01.02.2026).
5. Statista. Direct Marketing - statistics & facts. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 28.01.2026).
6. Закон України про захист персональних даних : Закон від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 01.02.2026).
7. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th global ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 752 p.

Макарова Вікторія

доктор економічних наук, професор,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

МОДЕЛЮВАННЯ ТРАЄКТОРІЇ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ НА ОСНОВІ ЛАНЦЮГІВ МАРКОВА

У сучасному маркетингу моделювання траєкторії клієнтського досвіду часто сприймається як статична інфографіка. Проте в реальності шлях клієнта - це динамічний,

імовірнісний процес.

Траєкторія клієнтського досвіду є складною динамічною системою, що включає різні стадії прийняття рішень та взаємодії з брендом. Традиційні методи аналізу поведінки споживачів не завжди дозволяють врахувати випадковість і варіативність переходів між етапами взаємодії клієнта з підприємством. Саме тому актуальним є використання математичних моделей, зокрема ланцюгів Маркова.

Щоб перетворити візуальну схему на інструмент прогнозування, маркетологи все частіше звертаються до ланцюгів Маркова.

Класичні лінійні моделі (AIDA) виходять з того, що клієнт рухається послідовно. На практиці ж споживачі "перескакують" етапи, повертаються назад або завмирають на одному кроці. Ланцюги Маркова дозволяють описати цей хаос як систему станів та ймовірностей переходів між ними.

Ланцюг Маркова - це випадковий процес, у якому ймовірність переходу в наступний стан залежить виключно від поточного стану і не залежить від того, як система в ньому опинилася (відсутність «пам'яті») [1, с. 559].

Проблематика дослідження клієнтського досвіду розглядається у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії клієнтського шляху зробили Ф. Котлер, К. Келлер, Д. Лемон та В. Верго. Математичне моделювання поведінки споживачів за допомогою ланцюгів Маркова досліджували Дж. Ховард, П. Морісон та інші вчені.

Клієнтський досвід - це сукупність вражень і реакцій споживача, що формуються в процесі взаємодії з підприємством. Основними етапами клієнтського шляху є:

- усвідомлення потреби;
- пошук інформації;
- оцінювання альтернатив;
- здійснення покупки;
- післяпродажна взаємодія;
- формування лояльності або відмова від бренду.

Перехід клієнта між зазначеними етапами не є детермінованим і залежить від багатьох факторів, включаючи маркетингові комунікації, якість продукції, рівень сервісу та зовнішнє середовище.

Клієнтський досвід сьогодні беззаперечно вважається одним із найважливіших чинників ефективного функціонування будь-якого підприємства. У сучасних умовах посиленої конкуренції, швидкого розвитку ринку та зростаючих очікувань споживачів здатність компанії не просто задовольнити потреби клієнтів, а створити для них високоякісний, позитивний та унікальний досвід взаємодії з брендом, стає критичною перевагою. Саме через такий підхід формується лояльність клієнтів, зміцнюється репутація підприємства та підвищується ймовірність повторних покупок і рекомендацій. Крім того, ефективне управління клієнтським досвідом дозволяє підприємству глибше розуміти поведінку споживачів, прогнозувати їхні потреби та швидко адаптувати бізнес-процеси до змін ринку. У результаті компанія не лише забезпечує сталий розвиток та фінансову стабільність, а й закріплює свої позиції як конкурентоспроможного та інноваційного гравця на ринку, здатного створювати додаткову цінність для клієнтів і підтримувати довгострокові взаємовигідні відносини [2, с. 55].

Моделювання траєкторії клієнтського досвіду за допомогою ланцюгів Маркова передбачає виконання кількох послідовних кроків. Насамперед необхідно визначити основні етапи взаємодії клієнта з підприємством. До таких етапів можуть належати знайомство з продукцією, вибір товару, здійснення покупки, використання товару та повторна покупка. Це дає змогу зрозуміти, як клієнт переходить від першого контакту з підприємством до формування лояльності. Наступним етапом є збір інформації про поведінку клієнтів. Дані можуть отримуватися з CRM-систем, результатів опитувань, аналізу продажів або статистики

інтернет-ресурсів. Вони дозволяють визначити, як часто клієнти переходять з одного етапу взаємодії на інший.

На основі зібраної інформації розраховуються ймовірності переходів клієнтів між різними етапами клієнтського шляху. Наприклад, можна визначити, яка частина клієнтів після ознайомлення з товаром здійснює покупку або повертається до повторного придбання продукції. Отримані показники систематизуються у вигляді матриці переходів, яка відображає переміщення клієнтів між етапами взаємодії з підприємством. Використання такої матриці дає змогу прогнозувати подальшу поведінку клієнтів, зокрема оцінювати ймовірність здійснення повторної покупки або втрати клієнта. Застосування моделі дозволяє визначити найбільш поширені сценарії поведінки споживачів та виявити етапи, на яких підприємство може втрачати клієнтів. Це сприяє вдосконаленню маркетингових заходів, підвищенню рівня задоволеності клієнтів і формуванню їхньої довгострокової лояльності. Крім того, використання даного підходу допомагає підприємству ефективніше використовувати маркетингові ресурси та швидше реагувати на зміни поведінки споживачів.

Ланцюги Маркова дозволяють моделювати траєкторію клієнтського досвіду, прогнозувати поведінку споживачів і визначати критичні етапи взаємодії з підприємством. Основні переваги методу - простота моделювання, можливість інтеграції з аналітичними даними та економічна доступність. До обмежень належать спрощене уявлення поведінки клієнтів, залежність від якості даних та необхідність регулярного оновлення матриці переходів для точного прогнозування.

Отже, моделювання траєкторії клієнтського досвіду на основі ланцюгів Маркова є ефективним інструментом аналізу поведінки споживачів. Запропонований підхід дозволяє визначити ймовірні сценарії взаємодії клієнтів з підприємством, прогнозувати їх подальшу поведінку та оптимізувати маркетингові стратегії. Використання моделей Маркова сприяє підвищенню ефективності управління клієнтськими відносинами та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства. Серед основних переваг цього методу варто відзначити простоту моделювання, можливість інтеграції з аналітичними даними, економічну доступність та здатність виявляти критичні точки клієнтського шляху.

Література:

1. Пашко А., Дякон Д. Застосування ланцюгів маркова для розроблення сценаріїв розвитку локальних соціально-економічних систем. *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*. 2025. №3(31). С. 559–569.
2. Гуменна О. В. Управління клієнтським досвідом: ключ до сталого розвитку організації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. №22(54). С. 55–67.

Марадь Роман

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Городняк І. В., к. соціолог. н., доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ ТА ЇХНІ ОСОБЛИВОСТІ

Оновлення продукції є одним із ключових напрямів розвитку сучасних підприємств, адже воно забезпечує їхню адаптацію до динамічних змін ринкового середовища, сприяє впровадженню інноваційних рішень та підтриманню конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції.

Стратегія — це довгостроковий, комплексний план дій, спрямований на досягнення ключових цілей організації, її успішного позиціонування на ринку та розвитку, шляхом

ефективного використання ресурсів та врахування зовнішнього середовища [3; с.93].

Стратегія оновлення продукції – це комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення існуючих товарів або створення принципово нових продуктів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. [2; с.87].

Науковці пропонують різні підходи щодо класифікації стратегій оновлення продукції. Основні з них включають передбачають визначення видів стратегій за такими ознаками:

- 1) рівнем інноваційності;
- 2) орієнтацією на споживачів;
- 3) джерелом ініціації оновлення;
- 4) масштабом змін.

Дослідник Й. Шумпетер стверджував, що інновації є ключовим фактором економічного розвитку. Залежно від ступеня змін у продукті можна виокремити три основні типи інноваційних стратегій (див. табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація за рівнем інноваційності

Тип стратегії	Характеристика
Радикальні інновації	Створення принципово нових продуктів, що не мають аналогів на ринку
Інкrementальні інновації	Покрокове вдосконалення існуючих товарів без кардинальних змін
Модифікаційні зміни	Невеликі покращення дизайну чи функціональності продукції

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Радикальні інновації передбачають створення нових товарів, що змінюють ринок та споживчі очікування. Інкrementальні інновації фокусуються на поступовому покращенні характеристик товару. Модифікаційні зміни стосуються дизайну або незначних технічних змін у продукції.

Класифікація за орієнтацією на споживачів, запропонована Ламбенон і Портером, зосереджується на потребах споживачів та особливостях позиціонування продукції (див. табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація за орієнтацією на споживачів

Тип стратегії	Характеристика
Диференціації	Оновлення продукції через унікальні функції та якість
Цінового лідерства	Оновлення продукції із збереженням низької вартості
Нішевого оновлення	Адаптація продукту до вузького сегмента споживачів

Джерело: [1]

Ця класифікація дає змогу підприємствам чіткіше визначити цільовий сегмент споживачів і сформулювати відповідні стратегії оновлення продукції.

Класифікація за джерелом ініціації оновлення визначає, що оновлення продукції може відбуватися під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників (див. табл. 3).

Таблиця 3

Класифікація за джерелом ініціації

Тип стратегії	Характеристика
Ринкового оновлення	Оновлення продукції на основі змін у споживчих уподобаннях
Технологічного оновлення	Зміна продукції через розвиток виробничих технологій
Конкурентного оновлення	Адаптація до дій конкурентів

Джерело: [2; 3]

Така класифікація допомагає компаніям визначити причини, що спонукають до оновлення продукції, і розробити відповідні стратегії.

Класифікація за масштабом змін, запропонована Ф. Котлером та І. Ансоффом, враховує ступінь модифікації продукції (див. табл. 4).

Таблиця 4

Класифікація за масштабом змін

Тип стратегії	Характеристика
Створення нової категорії товарів	Запуск продукції, що формує новий ринок
Модифікації	Поліпшення характеристик наявного продукту
Розширення лінійки	Додавання нових моделей або версій продукції

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Ця класифікація дозволяє компаніям визначити, наскільки масштабними мають бути зміни в їхніх продуктах. Вибір відповідної стратегії залежить від ринкового середовища та споживчих очікувань. В сучасних соціально-економічних умовах доцільно застосовувати стратегії з високим рівнем інноваційності, орієнтовані на споживача, ініційовані ринковими змінами та спрямовані на комплексні перетворення.

Отже, різні підходи до стратегій класифікації оновлення продукції дають змогу підприємствам обрати найбільш ефективний шлях розвитку. Комбінація стратегій дозволяє компаніям адаптуватися до змінних ринкових умов та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження інновацій, кредиту, процентних ставок та циклів бізнесу. Пер. з англ. Київ: Основи, 2019. 312 с.
2. Котлер Ф., Ансофф І. Стратегічний маркетинг: теорія та практика. Київ: Діалектика, 2020. 480 с.
3. Софієнко А. В., Шукліна В. В., Набока Р. М. С 68 Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник. 2-е вид., переробл. і допов. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.

Марадь Роман

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Зіньцьо Ю. В., к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ЦІНОВА ПОЛІТИКИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У системі маркетингового управління ціна відіграє ключову роль, адже це єдиний елемент 4Р, який безпосередньо впливає на формування доходу підприємства. На відміну від інших інструментів маркетингу, що здебільшого орієнтовані на витрати, ціна виступає результатом взаємодії між бажаною вартістю для підприємства та цінністю, яку споживач готовий за неї заплатити [1, с.93-186]. Саме тому цінова політика розглядається не як ізольований економічний інструмент, а як функціональний та комунікативний засіб досягнення маркетингових цілей підприємства.

У структурі класичної моделі 4Р, яка охоплює товар, ціну, розподіл та просування, ціна має багатоплощинну взаємодію з іншими елементами. Вона виступає не лише як результат,

але й як координуючий фактор, що визначає межі та пріоритети маркетингових рішень у межах усієї системи. З метою візуалізації взаємозв'язків між ціною та іншими компонентами маркетинг-міксу доцільно подати відповідну аналітичну таблицю 1.

Таблиця 1

Взаємозв'язок ціни з іншими елементами маркетинг-міксу підприємства

Елемент	Зв'язок з ціною
Товар	Ціна відображає рівень якості, унікальність і цінність товару для споживача. Висока ціна часто асоціюється з преміум-якістю та брендом, тоді як низька — з доступністю. Також ціна залежить від характеристик товару (склад, дизайн, інновації) та етапу його життєвого циклу
Ціна	Визначає загальну стратегію підприємства (преміум, середній або бюджетний сегмент) і впливає на всі інші маркетингові рішення
Місце	Ціна повинна відповідати рекламному позиціонуванню: якщо товар рекламується як преміальний — ціна має це підтверджувати, і навпаки. Акції та знижки також є частиною цінової політики
Просування	Ціна повинна відповідати рекламному позиціонуванню: якщо товар рекламується як преміальний — ціна має це підтверджувати, і навпаки. Акції та знижки також є частиною цінової політики

Джерело: [1]

Ціна є координуючим чинником, який впливає на формування та реалізацію маркетингових стратегій за всіма напрямками. Зокрема, вона слугує засобом позиціонування товару, формує уявлення споживача про якість і цінність продукту, адаптується до логістичних моделей і має бути узгодженою з комунікаційною політикою бренду. У цьому контексті правильне встановлення ціни є передумовою досягнення маркетингових цілей підприємства: виходу на нові ринки, підвищення частки ринку, покращення впізнаваності бренду та забезпечення прибутковості.

Ціна виступає одним із найважливіших інструментів диференціації, особливо у випадках, коли інші характеристики товару такі як: якість, упаковка, сервіс мають схожі параметри з продукцією конкурентів. У таких умовах саме ціна стає головним маркером відмінності, формуючи імідж бренду як доступного, преміального або оптимального за співвідношенням «ціна–якість» [3, с.75].

Не менш важливим є зв'язок ціни зі споживацьким сприйняттям бренду. У сучасному маркетингу ціна виконує не лише функцію економічної оцінки, а й функцію комунікативного символу. Вона сигналізує про статус бренду, його філософію та аудиторію, до якої він звертається. Так, споживачі часто інтерпретують високу ціну як гарантію ексклюзивності, що відповідає прагненню до самовираження через споживання. Водночас надто низька ціна може викликати підозру щодо якості продукції, навіть якщо вона об'єктивно висока [2].

Отже, стратегія ціноутворення повинна бути інтегрована не лише у фінансову, але й у бренд-комунікаційну політику підприємства. Підприємство, що прагне до сталого успіху на ринку, повинно формувати свою цінову політику не як інструмент короткострокового прибутку, а як довгостроковий стратегічний засіб побудови довіри, лояльності та емоційної прихильності до бренду.

Література:

1. Григор'єва М. Л. Маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. С. 215–216.
2. Accenture. AI in Marketing: How to Scale Personalization. *Accenture Interactive*, 2023. URL: <https://www.accenture.com> (дата звернення: 19.02.2026).
3. Hooley G., Piercy N., Nicouloud B. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. 6th ed. Pearson, 2017. P. 186–243.

Марадь Роман

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Кушнір Т. М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

МАТРИЧНИЙ АНАЛІЗ У СТРАТЕГІЧНОМУ МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНУВАННІ

У процесі планування підприємствами використовуються різноманітні методи аналізу, що дозволяють оцінити ринкову ситуацію, визначити можливі ризики та розробити ефективні управлінські рішення. Кожен метод має свої особливості, переваги та обмеження, що впливає на його застосування в конкретних умовах. У таблиці 1 наведено основні аналітичні методи стратегічного планування маркетингу, їхню суть, обмеження та сфери використання.

Таблиця 1

Аналітичні методи стратегічного маркетингового планування

Назва методу	Опис	Недоліки та обмеження	Сфера застосування
ССVP-метод	Аналізує взаємозв'язок між витратами, обсягом випуску продукції та прибутком. Дозволяє обчислити точку беззбитковості, запас фінансової міцності та визначати оптимальні ціни.	Містить значну кількість узагальнень і припущень, що робить результати орієнтовними.	Використовується при аналізі фінансових показників та оцінці прибутковості діяльності.
SSWOT-аналіз	Дає змогу здійснити комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, а також отримати збалансовану оцінку впливу різних факторів.	Потребує значної інформаційної бази, а при нестачі даних результати можуть бути суб'єктивними.	Використовується на етапі діагностики та аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
AABC-аналіз	Ґрунтується на принципі Парето (20/80) та дозволяє класифікувати товари за рівнем витрат: група А – найважливіші позиції, що формують основну частку витрат, групи В і С – менш значущі.	Потребує детальної інформації про товарний асортимент, а також визначення критеріїв розподілу продукції між групами.	Використовується при плануванні товарного портфеля компанії та розробці маркетингових стратегій.
PPEST-аналіз	Систематизує фактори впливу зовнішнього середовища, розділяючи їх на чотири основні категорії: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Це дає змогу оцінити потенційні ризики та можливості.	Забезпечує лише орієнтовну оцінку впливу зовнішнього середовища; для кількісного аналізу необхідне доповнення іншими методами.	Застосовується для аналізу макроекономічних умов функціонування підприємства.

Джерело: [2; 3]

Значного поширення серед західних фахівців з менеджменту набув матричний підхід до планування, який вважається одним із найпопулярніших методів оцінювання ефективності діяльності підприємств. Використання матричних методів дозволяє простежити тенденції розвитку процесів, базуючись на якісному аналізі та взаємозв'язках між показниками, що формують основу матриці. Здебільшого ці методи передбачають побудову двовимірних матриць, хоча в деяких випадках їхня розмірність може бути більшою. Об'єктом дослідження в межах матричного аналізу виступає стратегічний портфель підприємства, який включає

відносно автономні господарські підрозділи чи напрями діяльності. Саме тому цей аналіз часто називають портфельним. Основна його мета – оцінити ринкові можливості підприємства, визначити взаємозв'язки між окремими видами його діяльності та ухвалити стратегічні рішення щодо найбільш перспективних напрямів для забезпечення конкурентоспроможності та досягнення економічного успіху.

Незважаючи на відсутність точних кількісних оцінок, застосування кількох моделей поведінки допомагає обрати найбільш оптимальну стратегію відповідно до конкретної ситуації. Для ефективного використання матричного підходу необхідно попередньо пройти такі етапи:

по-перше, визначити перелік об'єктів, на які впливають різні фактори (первинні, вторинні та третинні);

по-друге, ідентифікувати основні фактори, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз конкурентного середовища підприємств передбачає застосування різних видів матриць, кожна з яких має свою специфіку. У зв'язку з цим виникає необхідність систематизації матричних моделей та їх впровадження на різних етапах розвитку підприємства. Вчені пропонують різні підходи до класифікації матриць, однак доцільно використовувати ті з них, що найкраще підходять для оцінки конкурентних переваг підприємства, визначення його ринкової позиції, якості послуг, а також для розроблення стратегічних напрямів розвитку відповідно до сучасних ринкових умов. Один із ключових інструментів портфельного аналізу – матриця BCG, яка ґрунтується на двох параметрах: «частка ринку» та «темпи зростання ринку». Вона представлена у вигляді чотирисекторної матриці, що дозволяє визначити чотири можливі моделі поведінки компанії залежно від комбінації цих факторів [1, с. 8-25]. Цей підхід безпосередньо пов'язаний із життєвим циклом товару (ЖЦТ) та вимагає широкої бази даних щодо всіх його етапів. Однак матриця враховує лише два основні фактори та їхні чотири комбінації, що може обмежувати можливості прийняття стратегічних рішень. Також складно передбачити довгострокові тенденції розвитку на всіх етапах ЖЦТ. Цей інструмент найбільш ефективний для підприємств, які працюють у динамічному конкурентному середовищі, і зазвичай застосовується на початкових етапах стратегічного маркетингового планування.

Отже, стратегічне планування підприємства базується на комплексному використанні аналітичних методів, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Матричний підхід є одним із найбільш ефективних інструментів оцінювання ринкових можливостей підприємства та вибору оптимальної стратегії розвитку. Зокрема, матриця BCG дозволяє визначити конкурентні позиції компанії та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Однак для забезпечення високої точності аналізу необхідне поєднання кількох методів, що дозволить мінімізувати ризики та підвищити ефективність стратегічного планування.

Література:

1. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства. Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. 180 с.
2. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_796_67558907.pdf (дата звернення: 29.01.2026).
3. Софієнко А. В., Шукліна В. В., Набока Р. М. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник. 2-е вид., переробл. і допов. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с. URL: <https://share.google/3gKtIqgaafOKxoPeN> (дата звернення: 29.01.2026).

Маркова Світлана
доктор економічних наук, професор
Головань Ольга

кандидат фізико-математичних наук, доцент,
Запорізький національний університет,
м Запоріжжя, Україна

ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах цифровізації економіки ІІІ стає ключовим фактором зростання продуктивності, оптимізації витрат і підвищення якості управлінських рішень. Його впровадження змінює бізнес-моделі, структуру ланцюгів постачання, механізми ціноутворення та фінансового контролю, формуючи нові конкурентні переваги підприємств. Водночас посилення глобальної конкуренції та нестабільність зовнішнього середовища вимагають від суб'єктів господарювання швидкої адаптації та впровадження інноваційних інструментів управління. Особливої актуальності ця проблематика набуває для українських підприємств в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення економіки. Підвищення ефективності діяльності через інтеграцію технологій ІІІ сприяє мінімізації ризиків, забезпеченню фінансової стійкості, підвищенню прозорості бізнес-процесів і розширенню можливостей виходу на міжнародні ринки. Отже, дослідження механізмів використання штучного інтелекту як інструменту модернізації управління та зростання результативності господарської діяльності є своєчасним і стратегічно важливим напрямом наукового пошуку.

У [1] досліджуються теоретичні і практичні аспекти застосування ІІІ для оптимізації бізнес-процесів підприємства в умовах сталого розвитку. Фахівці [1] підкреслюють, що в умовах глобальних екологічних та соціальних викликів традиційні управлінські підходи вже недостатні, і інтеграція ІІІ виступає стратегічним важелем для гармонізації економічних, екологічних і соціальних імперативів. У роботі [2] аналізуються основні вектори застосування ІІІ, які сприяють підвищенню операційної ефективності: автоматизація процесів, прогнозна аналітика для підтримки прийняття рішень, оптимізація логістики та ланцюгів постачання, гіперперсоналізація взаємодії з клієнтами, проактивне управління ризиками, інтелектуальне виробництво і використання генеративного ІІІ для прискорення інновацій. Отже, ІІІ є потужним каталізатором оперативної досконалості та довгострокової конкурентоспроможності, але потребує чіткої стратегії та підходи до впровадження.

Таблиця 1

Маркетинговий менеджмент і ІІІ

Функція маркетингового менеджменту	Інструменти ІІІ	Ефект для підприємства
Аналіз ринку	Машинне навчання, Big Data	Підвищення точності прогнозування попиту
Сегментація споживачів	Кластеризація, нейромережі	Персоналізація маркетингових стратегій
Прогнозування продажів	Прогностична аналітика	Зниження ризиків та оптимізація запасів
Ціноутворення	Динамічне AI-ціноутворення	Максимізація прибутку
Управління клієнтським досвідом (CRM)	AI-аналітика поведінки клієнтів	Зростання лояльності та утримання клієнтів

Таблиця 1 відображає ключові напрями інтеграції технологій штучного інтелекту в систему маркетингового менеджменту підприємства. Використання машинного навчання, Big Data та прогностичної аналітики дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері аналізу ринку, сегментації споживачів і прогнозування продажів. Завдяки алгоритмам обробки великих масивів даних підприємство отримує можливість точніше визначати поведінкові моделі клієнтів, оцінювати кон'юнктуру ринку та своєчасно реагувати на зміни попиту. Крім того, застосування ІІІ у ціноутворенні та управлінні клієнтським досвідом

сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Динамічні моделі встановлення цін забезпечують оптимізацію доходів, а AI-аналітика у CRM-системах дозволяє прогнозувати відтік клієнтів і формувати персоналізовані комунікації. У сукупності це трансформує традиційний маркетинговий менеджмент у більш гнучку, адаптивну та цифровоорієнтовану систему управління.

Застосування штучного інтелекту в маркетинговому менеджменті супроводжується низкою організаційних, технологічних та етичних проблем. Насамперед це якість і доступність даних: неповні, застарілі або викривлені масиви інформації призводять до помилкових прогнозів і некоректної сегментації споживачів. Другою проблемою є висока вартість впровадження та інтеграції AI-рішень у вже існуючі бізнес-процеси підприємства. Для середнього підприємства початкові інвестиції у впровадження CRM-системи з AI-модулем аналітики можуть становити 800 тис. – 1,5 млн грн (включаючи ліцензії, налаштування, навчання персоналу). Додатково щорічні витрати на підтримку та оновлення можуть складати 15–20% від вартості проєкту. Малий і середній бізнес часто не має достатніх фінансових та кадрових ресурсів для ефективного використання таких технологій, що знижує очікуваний економічний ефект і подовжує строк окупності інвестицій до 3–5 років. Важливим викликом також є дефіцит кваліфікованих фахівців, які здатні працювати на стику маркетингу та аналітики даних. Крім того, існують ризики порушення конфіденційності персональних даних, що може спричинити юридичні санкції та втрату довіри споживачів. Окремою проблемою є алгоритмічна упередженість (bias), коли система відтворює або підсилює соціальні чи поведінкові стереотипи. У стратегічному вимірі надмірна автоматизація може зменшувати роль управлінського досвіду та інтуїції, що інколи призводить до втрати гнучкості в нестабільному середовищі.

Отже, інтеграція технологій штучного інтелекту в систему маркетингового менеджменту є не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й стратегічним чинником трансформації управління підприємством. Використання машинного навчання, Big Data, прогностичної аналітики та динамічного ціноутворення забезпечує підвищення точності прогнозів, оптимізацію ресурсів, зростання прибутковості та формування стійких конкурентних переваг. В умовах воєнної нестабільності та необхідності повоєнного відновлення економіки України такі інструменти сприяють зміцненню фінансової стійкості підприємств, підвищенню прозорості бізнес-процесів і розширенню їхньої присутності на міжнародних ринках.

Водночас ефективність впровадження ШІ залежить від якості даних, наявності кваліфікованих кадрів, фінансових ресурсів та дотримання етичних стандартів обробки інформації. Подолання ризиків алгоритмічної упередженості, забезпечення захисту персональних даних і формування комплексної стратегії цифрової трансформації є необхідними умовами сталого розвитку підприємства. Таким чином, використання штучного інтелекту в маркетинговому менеджменті має здійснюватися системно, з урахуванням організаційних, технологічних і соціальних аспектів, що забезпечить довгострокову результативність та адаптивність господарської діяльності.

Література:

1. Македон В., Нечаєв Д. Синергія корпоративного управління та оптимізації бізнес-процесів на основі технологій штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-97>

Мартишко Владислав

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Середя Наталія, к.е.н., доцент,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ІНСТРУМЕНТИ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах посилення екологічних викликів, інституціоналізації ESG-підходів та трансформації споживчих цінностей маркетинг набуває якісно нових характеристик, пов'язаних із необхідністю інтеграції принципів сталого розвитку у систему управління підприємством. Сталий маркетинг перестає бути окремим напрямом діяльності та формується як комплексна управлінська концепція, орієнтована на створення економічної, соціальної та екологічної цінності у довгостроковій перспективі.

Трансформація маркетингових підходів зумовлена зміною поведінкових моделей споживачів, які дедалі більше враховують не лише функціональні характеристики продукції, але й екологічні, соціальні та етичні аспекти діяльності підприємства. У зв'язку з цим, формується новий тип споживача, орієнтований на відповідальне споживання, що обумовлює необхідність адаптації маркетингового інструментарію до нових очікувань ринку.

Сталий маркетинг інтегрує принципи концепції «triple bottom line» та передбачає узгодження економічної ефективності із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Його реалізація охоплює трансформацію всіх елементів маркетингового комплексу, включаючи продукт, упаковку, ціноутворення, комунікації та канали розподілу [1]. Такий підхід забезпечує формування цілісної системи взаємодії зі споживачами, у межах якої кожен елемент маркетингової діяльності набуває додаткового ціннісного виміру.

Важливою особливістю сталого маркетингу є його вплив на когнітивні та емоційні процеси сприйняття бренду. Екологічні характеристики продукції, прозорість комунікацій, соціальна відповідальність та відповідальне ставлення до ресурсів формують позитивне сприйняття бренду, яке трансформується у довіру. Саме довіра виступає медіатором між сприйняттям сталих ініціатив і подальшою поведінкою споживачів, визначаючи їхню готовність до повторних покупок та рекомендацій.

Формування споживчої поведінки у контексті сталого розвитку відбувається під впливом сукупності економічних, соціальних, психологічних та екологічних чинників. Економічні чинники визначають раціональні аспекти вибору, пов'язані з ціною та доступністю продукції; соціальні - відображають вплив культурних норм і суспільних трендів; психологічні - включають мотивацію, установки та рівень довіри до бренду, а екологічні чинники пов'язані з усвідомленням впливу споживання на довкілля та готовністю підтримувати сталі ініціативи [2].

У цьому контексті особливої уваги набуває феномен розриву між екологічними намірами та фактичною поведінкою споживачів («green gap»), який зумовлений впливом цінових обмежень, рівня поінформованості та ступеня довіри до бренду. Подолання цього розриву можливе за умови забезпечення достовірності комунікацій, підтвердження екологічних характеристик продукції та формування прозорої інформаційної політики підприємства.

Лояльність споживачів у сучасній маркетинговій теорії розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує поведінкові та емоційні компоненти. Поведінковий аспект відображає частоту повторних покупок і стабільність споживання, тоді як емоційний - рівень довіри, задоволеності та готовності рекомендувати бренд. У контексті сталого маркетингу саме емоційна складова набуває визначального значення, оскільки вона формується на основі ціннісної відповідності між брендом і споживачем.

Системний характер взаємозв'язку між інструментами сталого маркетингу, сприйняттям, довірою та лояльністю дозволяє розглядати цей процес як послідовну причинно-наслідкову модель. Інструменти сталого маркетингу формують сприйняття бренду, яке трансформується у довіру, що визначає поведінкові наміри та реальні дії споживачів [3]. Реалізація цих дій забезпечує формування довгострокової лояльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методичне забезпечення оцінювання впливу інструментів сталого маркетингу базується на використанні комплексу кількісних та якісних показників, що дозволяють вимірювати як раціональні, так і емоційні аспекти взаємодії зі споживачами. До найбільш репрезентативних індикаторів належать рівень задоволеності споживачів, показники рекомендаційної лояльності, частота повторних покупок та індекс довіри до бренду. Інтеграція цих показників у систему стратегічного управління забезпечує можливість обґрунтування маркетингових рішень та оцінювання ефективності впровадження сталих практик.

Особливого значення набуває необхідність забезпечення узгодженості між декларованими принципами сталого розвитку та фактичними діями підприємства. Невідповідність між комунікаціями та реальними характеристиками продукції формує ризики втрати довіри та зниження лояльності. У даному контексті важливим є запобігання практикам грінвошингу та забезпечення доказовості екологічних заяв.

Таким чином, інструменти сталого маркетингу виступають системним чинником трансформації споживчої поведінки та формування довгострокової лояльності. Їх ефективне використання забезпечує підвищення рівня довіри до бренду, зміцнення конкурентних позицій підприємства та формування стійких взаємовідносин зі споживачами в умовах сучасного ринкового середовища.

Література:

1. Писаренко Н., Шолудченко С., Марков Р. Синергія соціально-відповідального та сталого маркетингу й управління якістю у формуванні стратегій ціноутворення та управління продажами на світовому ринку. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. №6. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-06>
2. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Шолудченко С. В., Бабічева О. І., Базарна О. В. Роль зеленої логістики, соціально відповідального маркетингу й управління якістю у сталому розвитку, продажах та ціноутворенні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16729043>
3. Sheth J. N., Parvatiyar A. Sustainable Marketing: Market-Driving, Not Market-Driven. *Journal of Macromarketing*. 2021. <https://doi.org/10.1177/0276146721105674>

Мацука Вікторія

кандидат економічних наук, доцент,
Маріупольський державний університет
м. Київ, Україна

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА УСПІШНІСТЬ ЕКО-МАРКЕТИНГОВИХ ІНІЦІАТИВ ТА ЇХНЄ СПРИЙНЯТТЯ СПОЖИВАЧАМИ

У сучасних умовах глобальної економіки зростає роль корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Компанії більше не можуть обмежуватися лише отриманням прибутку; споживачі очікують, що бізнес активно впливатиме на соціальні та екологічні процеси. У цьому контексті еко-маркетинг стає важливим інструментом формування позитивного іміджу бренду та залучення лояльних клієнтів.

Проте ефективність еко-маркетингових ініціатив значною мірою залежить від корпоративного менеджменту. Стратегічне планування, організаційна структура, управління персоналом та корпоративна культура визначають, наскільки успішно компанія реалізує екологічні проекти та як вони сприймаються споживачами. Мета цього дослідження – проаналізувати вплив корпоративного менеджменту на успішність еко-маркетингових заходів і реакцію споживачів.

Еко-маркетинг є маркетинговою стратегією, спрямованою на просування товарів і послуг з урахуванням екологічних аспектів, таких як ресурсозбереження, мінімізація відходів та використання «зелених» технологій. Основними завданнями еко-маркетингу є підвищення екологічної свідомості споживачів, формування позитивного іміджу бренду та підтримка довгострокової лояльності клієнтів [5].

Корпоративний менеджмент включає сукупність управлінських процесів, що визначають стратегію компанії, організацію внутрішніх процесів, мотивацію персоналу та контроль за досягненням цілей. У контексті еко-маркетингу менеджмент відповідає за інтеграцію екологічних цілей у бізнес-стратегію, впровадження еко-ініціатив у виробництво, логістику та маркетингові комунікації, формування корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток, а також моніторинг та оцінку ефективності проектів. Дослідження свідчать, що без системного підходу менеджменту еко-маркетинг втрачає ефективність, оскільки споживачі швидко розпізнають випадки «зеленого піару» [3].

Стратегічне управління еко-ініціативами дозволяє компаніям демонструвати високий рівень довіри споживачів. Інтеграція принципів сталого розвитку у загальну корпоративну стратегію допомагає не лише заявити про екологічні цілі, а й показати конкретні результати, які можуть оцінити клієнти, наприклад зменшення викидів CO₂ або переробка упаковки.

Управління людськими ресурсами та формування корпоративної культури є ключовими для успішної реалізації еко-маркетингових заходів. Менеджмент має мотивувати співробітників до участі у сталих проектах, проводити внутрішні тренінги та залучати працівників до соціальних та екологічних ініціатив. Це забезпечує активну участь персоналу та підвищує ефективність реалізації еко-стратегій.

Комунікації з споживачами відіграють не меншу роль у формуванні позитивного іміджу бренду. Споживачі реагують на бренди, які демонструють щире прагнення до сталого розвитку, але успіх таких кампаній залежить від прозорості та достовірності інформації. Менеджмент повинен контролювати комунікації, щоб уникнути негативної реакції на «зелену» імітацію та забезпечити зрозуміле донесення результатів екологічних програм.

Моніторинг та оцінка ефективності еко-маркетингових ініціатив здійснюються через використання ключових показників ефективності та аналітичних інструментів. Аналізуються рівень впізнаваності бренду, зміни у споживчій поведінці, рівень лояльності клієнтів та економічний ефект від реалізації екологічних програм. Це дозволяє адаптувати стратегію та підвищувати результативність еко-маркетингу [1].

Компанія Patagonia є яскравим прикладом ефективного поєднання еко-маркетингу та корпоративного менеджменту. Вона інтегрує принципи сталого розвитку у всі бізнес-процеси та забезпечує прозору комунікацію щодо екологічних ініціатив. Це сприяє високому рівню довіри та лояльності споживачів [2].

Unilever також демонструє приклад успішного менеджменту у сфері сталого маркетингу через програму Sustainable Living Brands. Компанія координує усі процеси від виробництва до комунікацій та демонструє конкретні екологічні досягнення, що позитивно впливає на поведінку клієнтів та зміцнює бренд.

Ще одним світовим прикладом є компанія ІКЕА, яка активно впроваджує принципи сталого розвитку у свою маркетингову та управлінську діяльність. Компанія реалізує стратегію People & Planet Positive, спрямовану на використання відновлюваних матеріалів, підвищення енергоефективності та зменшення вуглецевого сліду. Еко-маркетингові комунікації ІКЕА акцентують увагу на відповідальному споживанні та залученні клієнтів до екологічних ініціатив.

Серед українських компаній прикладом є Нова пошта, яка впроваджує екологічні ініціативи у логістичній діяльності. Компанія розвиває мережу електромобілів для доставки, встановлює зарядні станції та поступово переходить на використання екологічних пакувальних матеріалів. Ці кроки активно висвітлюються у комунікаційній політиці компанії та формують позитивний екологічний імідж бренду.

Ще одним прикладом є українська мережа супермаркетів Сільпо, яка впроваджує еко-ініціативи у сфері роздрібної торгівлі. Компанія розвиває програми сортування відходів, пропонує багаторазові пакети та популяризує екологічно відповідальне споживання серед клієнтів через маркетингові кампанії та інформаційні проекти. Це сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та підвищує рівень довіри споживачів [4].

Корпоративний менеджмент є визначальним фактором успішності еко-маркетингових ініціатив. Інтеграція сталого розвитку у стратегію компанії підвищує довіру та лояльність споживачів, а управління персоналом та корпоративна культура сприяють активній участі співробітників у реалізації екологічних проектів. Прозорі комунікації та достовірна інформація про результати програм забезпечують позитивне сприйняття споживачами. Аналітика та моніторинг дозволяють оцінити ефективність еко-маркетингу та своєчасно коригувати стратегію. Поєднання еко-маркетингових стратегій та ефективного корпоративного менеджменту стає конкурентною перевагою та ключовим чинником сталого розвитку компанії.

Література:

1. Балабаниць А. В., Мацука В. М. Маркетингова технологія формування лояльності споживачів на ринку туристичних послуг. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. Збірник наукових праць*. 2017. Випуск 14. с. 177-187.
2. Гавриш О., Рикованова І. Формування лояльності споживачів у поведінковому маркетингу. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №4. С.185–190. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-21> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Екомаркетинг як бізнес-модель URL: <https://business.olx.ua/statti/ekomarketynh-yak-biznes-model/> (дата звернення: 03.03.2026).
4. Мацука В. М. Екологічна компонента корпоративної соціальної відповідальності. *Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної заочної конференції (Маріуполь, 29 травня 2020 р.)*. Маріуполь: МДУ. 2020. С. 34-36. URL: https://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2020/zbirnik_ekologija_2020.pdf (дата звернення: 03.03.2026).
5. Мацука В. Сучасні тренди у маркетингу. *Сучасні технології маркетингу: Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції (Луцьк, 7 березня 2024 р.)* / Від. ред. проф. В.С. Рейкін. Луцьк: Вежа-Друк. 2024. С.189-191.

Мусієнко Вікторія

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

UGC-СТРАТЕГІЇ ЯК ДРАЙВЕР ПОВЕДІНКОВИХ І МАРКЕТИНГОВИХ ЕФЕКТІВ У FREE-TO-PLAY ІГРАХ

Стрімкий розвиток цифрових ігрових ринків зумовлює трансформацію підходів до взаємодії між розробниками та гравцями, особливо в умовах домінування free-to-play моделей. За відсутності початкового бар'єра входу ключовим фактором успіху стає не лише якість ігрового продукту, а й здатність формувати активні та саморозвивні спільноти.

У цьому контексті ключову роль відіграє user-generated content (UGC), який у free-to-play (F2P) іграх трансформується з побічної активності спільноти на керований ресурс зростання, впливаючи як на поведінку гравців, так і на ключові маркетингові показники. UGC посилює залучення, утримання та соціальну взаємодію, водночас формуючи органічне охоплення, довіру до бренду та конверсії у внутрішні покупки. На відміну від традиційних інструментів просування, користувацький контент виступає механізмом соціального доказу та

«пояснювальним шаром» над складними ігровими системами. Гіди, відеоогляди, стріми, модифікації та користувацькі режими знижують бар'єр входу, спрощують адаптацію та підсилюють відчуття компетентності, що є важливим чинником довгострокової прихильності до продукту.

У межах життєвого циклу користувача UGC проявляється як багатфункціональний елемент, що супроводжує взаємодію з грою від моменту першого знайомства до формування стабільної ігрової практики. Початковий контакт із free-to-play-проектом у багатьох випадках формується поза межами офіційних маркетингових каналів і виникає через спонтанне споживання коротких відео з ігровими хайлайтами, мемів, фан-арту або контенту у форматах TikTok і YouTube Shorts, створеного самими гравцями [2 с.990, 4 с.595].

Подібна модель характерна для спільнот навколо Valorant, Apex Legends, PUBG Mobile та Brawl Stars, однак у кожному з цих випадків домінують різні типи користувацького контенту, які по-різному формують первинне сприйняття гри. У Valorant переважають короткі кліпи з ефектними фрагментами стрільби, використанням здібностей агентів і командною комунікацією, що транслює тактичний характер гри та значущість індивідуальної майстерності. Для Apex Legends типовими є відео з динамічними пересуваннями, вертикальним геймплеєм і напруженими фінальними сутичками, які підкреслюють швидкість і високий рівень інтенсивності ігрового процесу. У PUBG Mobile користувацький контент часто концентрується на курйозних ситуаціях, неочікуваних перемогах, командних помилках і нестандартних тактичних рішеннях, формуючи уявлення про гру як про простір непередбачуваних сценаріїв і колективної взаємодії. Водночас у Brawl Stars домінують мему та короткі гумористичні ролики з миттєвими результатами боїв, які акцентують увагу на доступності, швидкому темпі матчів і легкому, емоційно насиченому характері гри.

У довгостроковій перспективі користувацький контент поступово перетворюється на елемент внутрішньої стабільності ігрової екосистеми, оскільки формує постійно відновлюваний простір взаємодії між гравцями та грою без пропорційного зростання витрат з боку розробника. У free-to-play іграх із високою частотою сесій утримання аудиторії дедалі менше залежить від регулярного випуску офіційного контенту й дедалі більше — від активності самої спільноти, яка переосмислює наявні механіки через внутрішньоспільнотні івенти, фанатські формати змагань, неофіційні ліги або креативні сценарії гри. Вони створюють відчуття постійної новизни навіть за відсутності суттєвих оновлень і стимулюють повторні повернення гравців [1 с.50].

Показовим у цьому контексті є Roblox, де саме користувацькі світи, режими та ігрові сценарії формують основу довготривалої взаємодії з платформою, а гра фактично сприймається як середовище для безперервного дослідження нових досвідів. У проектах із розвиненою наративною складовою, зокрема Genshin Impact та Honkai: Star Rail, утримання значною мірою підтримується фанатськими челенджами, альтернативними підходами до проходження контенту та активними інтерпретаціями ігрового лору, які продовжують «життя» сюжетних подій за межами офіційних оновлень. У мобільних free-to-play проектах, зокрема Raid: Shadow Legends, механізм довгострокового утримання реалізується через користувацький контент, присвячений оптимізації складів команд, порівнянню характеристик персонажів і обговоренню результатів внутрішньоігрових подій. Відео, таблиці та дискусії у спільнотах підтримують регулярну взаємодію з грою навіть у періоди, коли гравець безпосередньо не перебуває в ігровому середовищі.

Паралельно користувацький контент поступово вбудовується в економічну логіку free-to-play моделей, впливаючи на споживчі рішення опосередковано, через символічну та емоційну складову ігрового досвіду. Популяризація косметичних елементів, візуальних ефектів і статусних атрибутів у межах UGC формує уявлення про бажані стилі гри та соціальне позиціонування всередині спільноти, не втручаючись при цьому в баланс механік. У Apex Legends та Valorant стріми й короткі відео з демонстрацією скінів, анімацій зброї або візуальних ефектів агентів транслюють не лише естетику, а й асоціації зі статусом, досвідом і

належністю до певного стилю гри. У PUBG Mobile подібний контент часто поєднується з елементами гумору та колективної взаємодії, коли косметичні предмети стають частиною спільних ігрових історій і соціальних ритуалів. За таких умов монетизаційний ефект UGC формується поступово, через закріплення естетичних і соціальних орієнтирів усередині спільноти, а не через прямі комерційні стимули [3 с.95].

Поведінковий вплив користувацького контенту водночас пов'язаний із його здатністю впорядковувати ігровий досвід і зменшувати рівень невизначеності, характерний для складних або довготривалих ігрових систем. Аналітичні відео, порівняльні таблиці, покрокові розбори та симуляції білдів у Warframe та Path of Exile дозволяють гравцям співвіднести власні рішення з логікою прогресії, зменшуючи кількість помилкових кроків і відчуття випадковості результатів. У свою чергу, мем-культура, фанатські спільноти та кланові практики у Clash Royale, Brawl Stars та PUBG Mobile переносять взаємодію з грою у площину повсякденної комунікації, де обговорення матчів, жартівливі образи та спільні наративи стають частиною соціального досвіду. За таких умов контент, створений самими гравцями, сприймається як більш достовірний і релевантний, оскільки інтерпретує ігрову цінність через призму реального користувацького досвіду. Ефект співтворення, що виникає в процесі виробництва й поширення такого контенту, підсилює емоційний зв'язок із грою та знижує чутливість до її недоліків, що є типовою рисою платформних і креативно орієнтованих free-to-play екосистем.

Таким чином, UGC у free-to-play іграх слід розглядати не як допоміжний феномен, а як структурний компонент цифрових ігрових екосистем, що опосередковує взаємодію між гравцем, продуктом і спільнотою. Його вплив виходить за межі ігрового процесу, формуючи стійкі соціальні зв'язки, позаігрові практики та альтернативні канали комунікації цінності гри. Саме завдяки цьому F2P-проекти здатні підтримувати життєздатність і релевантність у висококонкурентному середовищі без надмірної залежності від традиційних маркетингових інструментів.

Література:

1. Havrylenko T., Pichkar A. User-generated content as a tool for building brand trust. *Economic scope*. 2025. No. 205. P. 49–56.
2. Sjöblom M., Hamari J. Why do people watch others play video games? An empirical study on the motivations of Twitch users. *Computers in Human Behavior*. 2017. T. 75. С. 985–996.
3. Конак Є. І. Вплив користувацького контенту на ефективність маркетингу в соціальних мережах. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. Вип. 8, №3. С. 83-98.
4. Перерва К. А., Багорка М. О. UGC-content для детермінант ефективності маркетингової кампанії. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Вип. 6 (83). С. 591-597.

Муштай Валентина

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ТА СУЧАСНИЙ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

В умовах сьогодення бізнес серед пріоритетних завдань, що потребують якісного та вчасного виконання, має виокремлювати планування напрямів маркетингової діяльності. Планування є стратегічно необхідним в межах кожного з етапів процесу управління маркетинговою діяльністю. Оскільки, забезпечує стабільний економічний розвиток бізнесу в майбутньому, окреслюючи в такий спосіб стратегічні аспекти його маркетингової діяльності.

В методологічній площині ефективність стратегічного планування організації та напрямів розвитку маркетингової діяльності будь – якого суб'єкту бізнесу, обумовлюється реалізацією системи підфункцій. Конкретизуючи здійснення стратегічного планування маркетингової діяльності бізнесу за функціонального підходу слід виокремити підфункції цілепокладання, прогнозування, моделювання та програмування тощо.

Функціональний підхід до стратегічного планування, зокрема маркетингової діяльності суб'єкта, обумовлює обґрунтованість отриманих результатів визначених дій. Аргументоване обґрунтування результатів планування визначається наступним:

- по-перше – створенням ієрархічної системи концептуальних орієнтирів (забезпечується функцією цілепокладання);

- по-друге – мінливість оточуючого середовища та непередбачуваність реакції (дій) з боку самого бізнесу обумовлює потребу в розробці сценаріїв розвитку ринкових подій (забезпечується функцією прогнозування); прогнозування, як функція штучного інтелекту (має місце інтеграція функціонального та сучасного підходів) сприяє підготовці бізнесу до різноманітних за напрямками змін оточуючого середовища [1];

- по-третє – визначається спрямованість поведінки бізнесу за розробленими сценаріями розвитку подій, що аргументує вибір найбільш результативного варіанту (забезпечується підфункцією моделювання);

- по-четверте - виконання підфункції програмування дозволяє «відсівати» ті стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності, які не забезпечують досягнення визначених стратегічних цілей тощо.

Сучасний підхід до здійснення стратегічного планування маркетингової діяльності базується на необхідності брати до уваги тенденції сьогодення, а саме цифровізацію бізнес – процесів. Сьогодні, планування за використання інструментів digital - маркетингу та новітніх ІТ – рішень проблем пов'язаних з виробничо – комерційною діяльністю слід розглядати як одну з конкурентних переваг бізнесу.

Інформаційні технології, що використовуються в плануванні напрямів маркетингової діяльності бізнесу чинить вагомий вплив на формування стратегії маркетингу, їх ефективність [2].

Отже, задля забезпечення ефективності маркетингової діяльності, бізнес має застосовувати функціональний та сучасний підходи до планування, що забезпечуватиме розробку обґрунтованих та дієвих заходів з посилення його конкурентних переваг на ринку.

Література:

1. Нестеров В. Ф., Шиш А. М., Музиченко Т. О. Ефективний економічний розвиток підприємства через інтелектуальний аналіз даних: використання AI для прогнозування та оптимізації стратегій бізнесу. *Економіка суспільство*. 2024. Вип. 59.

2. Райко Д. В., Паймаш В. Г., Кролівець І. В. Вплив інформаційних технологій на стратегії маркетингу: аналіз тенденцій і викликів. *Економіка суспільство*. 2024. Вип. 59.

Нечипоренко Валентина

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкового середовища та зростаючими вимогами споживачів. У

цих умовах традиційні підходи до управління маркетинговою діяльністю поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність активного використання цифрових інструментів. Цифровізація маркетингу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, персоналізації взаємодії з клієнтами та оптимізації витрат підприємства.

Сільське господарство є однією з ключових галузей економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку держави та формує значну частку експортного потенціалу. Водночас аграрні підприємства функціонують в умовах високих ризиків, зумовлених сезонністю виробництва, коливанням цін на аграрну продукцію та впливом природно-кліматичних чинників. У таких умовах ефективно управління маркетинговою діяльністю набуває особливого значення.

Цифрові інструменти управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств — це комплекс програмних рішень, інформаційно-комунікаційних технологій і цифрових платформ, що забезпечують планування, реалізацію, моніторинг і контроль маркетингових процесів з урахуванням галузевої специфіки сільського господарства [1, с. 20]. До таких специфічних ознак належить: сезонний характер виробництва і реалізації продукції; залежність обсягів виробництва від природно-кліматичних умов; орієнтація на біржові та світові ціни; домінування сировинної продукції з низьким рівнем диференціації. Саме тому, специфіка аграрних підприємств зумовлює потребу в цифрових інструментах, здатних забезпечити прогнозування попиту, гнучке планування збуту та ефективну комунікацію з контрагентами [2, с. 196].

На відміну від промислових підприємств, аграрний маркетинг орієнтований не лише на ринковий попит, а й на виробничі обмеження, що формуються природними факторами, що зумовлює особливі вимоги до цифрових інструментів управління. Цифровізація аграрного сектору відкриває нові можливості для вдосконалення маркетингового менеджменту шляхом використання сучасних цифрових інструментів, що дозволяють аграрним підприємствам швидко реагувати на зміни ринкового середовища, оптимізувати збутову діяльність та формувати довгострокові відносини зі споживачами [2, с. 199].

Цифровими інструментами управління маркетинговою діяльністю є CRM-системи, які дозволяють аграрним підприємствам ефективно управляти відносинами з покупцями, трейдерами, переробними підприємствами та партнерами – експортерами агропродукції. Вони забезпечують накопичення даних про клієнтів, історію угод та обсяги поставок, що сприяє підвищенню точності планування збуту аграрної продукції.

Використання таких аналітичних платформ і технологій як Big Data дає змогу аграрним підприємствам аналізувати і обробляти значні обсяги різномірної інформації, зокрема дані про ринкові ціни, врожайність, погодні умови та логістичні витрати. Їх використання в маркетинговій діяльності аграрних підприємств забезпечує формування більш точних прогнозів попиту та коливання цін [4, с. 65].

При цьому, не слід забувати і про соціальні мережі, корпоративні вебсайти, онлайн-маркетплейси та платформи електронної комерції, які стають важливими інструментами просування аграрної продукції, сприяють прямій взаємодії з кінцевими споживачами та формуванню позитивного іміджу аграрного підприємства [3, с. 158].

Автоматизовані системи управління маркетинговими кампаніями, чат-боти та рекомендаційні системи дозволяють оптимізувати комунікації, скоротити витрати та підвищити ефективність маркетингової діяльності аграрних підприємств.

Запровадження цифрових інструментів у сільському господарстві сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності, зниженню впливу сезонних та ринкових ризиків, розширенню каналів реалізації аграрної продукції; підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств; формуванню довгострокових відносин зі споживачами та підтримці сталого розвитку.

Таким чином, цифрові інструменти управління маркетинговою діяльністю є важливим чинником підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств. Їх використання

дозволяє адаптувати маркетинговий менеджмент до специфіки сільського господарства, мінімізувати вплив сезонних і ринкових ризиків та забезпечити сталий розвиток аграрного сектору економіки.

Література:

1. Бондаренко В. М., Половко К. О. Інноваційні маркетингові інструменти в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 19-25.
2. Германюк Н. В. Особливості традиційного і цифрового маркетингу у сільському господарстві. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 4(58). С. 194–206.
3. Пахуча Е. В., Афанасьєва О. П., Куліш Г. О. Цифрові технології в маркетинговій діяльності аграрних підприємств: напрям забезпечення стійкості бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 155-161.
4. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Розвиток технологій big data в умовах цифрових трансформацій. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 60-68.

Павлова Ольга

кандидат економічних наук, доцент

Пузирьов Олександр

кандидат технічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ КЛІЄНТСЬКОЇ ЦІННОСТІ

Сучасні промислові ринки характеризуються технологічною складністю продукції, залежністю підприємств від стабільності ланцюгів постачання та високою конкуренцією. В таких умовах підходи до управління маркетинговою діяльністю, що переважно орієнтовані на обсяги виробництва продукції, масштаб та мінімізацію витрат, все частіше стають недостатніми для забезпечення стійкої конкурентоспроможності промислового підприємства.

Особливої актуальності це набуває для B2B-сегменту, де бізнес-клієнти оцінюють пропозиції не тільки за ціною продукції, але й за здатністю постачальника створювати комплексну, вимірювану цінність для їх бізнесу. В умовах частих криз та нестабільності ринків саме така цінність стає стратегічним ресурсом, що дозволяє підприємству створювати довгострокові партнерські відносини та підвищувати лояльність клієнтів, забезпечуючи гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Тому це зумовлює високий інтерес до ціннісно-орієнтованого управління маркетингом промислових підприємств, яке поєднує міжорганізаційну координацію в ланцюгах постачання та економічну ефективність [4].

Аналіз показує, що більшість підприємств у B2B-сегменті продовжують застосовувати традиційну логіку управління, що зосереджена на внутрішніх процесах і короткострокових фінансових результатах, водночас дослідження свідчать, що ефективність маркетингової діяльності безпосередньо залежить від здатності промислового підприємства забезпечувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками; можливості пропонування бізнес-клієнтам рішень, що знижують їх операційні ризики та витрати, а також здатності інтегрувати ресурси у спільні процеси створення клієнтської цінності, що поєднує управлінські, маркетингові та виробничі аспекти [4].

Згідно з теоретичними моделями та практичними прикладами [1; 2; 5], ціннісно-орієнтований B2B-маркетинг забезпечує не лише якісне підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, а й створює вимірювану економічну цінність для обох сторін, що підтверджує

теоретичні положення Портера про необхідність стратегічного фокусування на цінності, а не лише на операційній ефективності [1], а також концепції Котлера і Келлера [2] про роль довгострокових відносин у формуванні стійких конкурентних позицій компаній.

Ціннісно-орієнтований підхід у сегменті B2B сьогодні розглядається як фундаментальна складова стратегічного управління промисловими підприємствами, що прагнуть підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. На відміну від традиційного орієнтованого на продукт підходу, який зосереджується на технічних характеристиках обладнання та обсягах реалізації, ціннісно-орієнтована парадигма підкреслює важливість створення вимірюваної цінності для корпоративних клієнтів шляхом інтеграції їхніх очікувань у продуктову, сервісну й операційну пропозиції [4].

За даними галузевих досліджень [4; 5], зниження витрат на залучення нового клієнта та підвищення рівня утримання постійних партнерів може збільшити прибуток компанії на 25–95%, що підкреслює важливість ціннісно-орієнтованих стратегій у секторі B2B.

Практичним прикладом реалізації ціннісно-орієнтованого підходу в промисловому B2B-середовищі є діяльність Toyota Motor Corporation. Її виробнича філософія, відома як Toyota Production System, спрямована не лише на оптимізацію внутрішніх процесів, а й на створення цінності для всіх учасників ланцюга постачання. Вона поєднує принципи Just-in-Time та Jidoka, що дозволяють максимізувати цінність для клієнтів через мінімізацію втрат, скорочення запасів та підвищення якості продукції по всьому ланцюгу створення вартості [5]. Ці елементи не лише сприяють ефективності власного виробництва, а й забезпечують надійність і передбачуваність поставок для корпоративних клієнтів і дилерської мережі. Показовим є приклад пожежі на заводі Aisin Seiki у 1997 році. Завод Aisin був єдиним джерелом пропорційних клапанів для гальмівної системи всіх автомобілів Toyota, а через принцип Just-in-Time компанія тримала мінімальні запаси цієї складової частини. Очікувалося, що пожежа може паралізувати виробництво Toyota на тижні. Проте завдяки тісній мережі постачальників і стратегічній взаємодії, що ґрунтується на довірі, спільних стандартах якості та оперативній комунікації, Toyota змогла мобілізувати своїх постачальників і партнерів таким чином, що перші партії нових клапанів почали надходити вже через чотири дні після інциденту, а протягом двох тижнів виробництво було практично повністю відновлене [3]. У цьому процесі постачальники не лише оперативно переналаштували свої виробничі лінії, але й добровільно підтримали Toyota без попередніх контрактних зобов'язань, що свідчить про глибоке партнерство та спільне розуміння цінності взаємодії. Цей приклад є не лише демонстрацією операційної гнучкості Toyota, але й підтверджує, що цінність у B2B створюється через взаємний обмін ресурсами, довгострокові відносини та участь партнерів у розв'язанні стратегічних проблем, а не лише через угоди купівлі-продажу. Крім цього, Toyota активно будує ціннісні пропозиції для корпоративних клієнтів, зокрема через програму Toyota Business, яка пропонує комплексні рішення для управління корпоративними автопарками: від спеціальних умов придбання та фінансування до пріоритетних сервісних послуг і інших опцій для великих бізнес-замовників [5]. Це ілюструє розширення ціннісно-орієнтованого підходу не лише всередині виробничої мережі, а й у взаємодії з кінцевими корпоративними клієнтами, де Toyota прагне забезпечити низьку сумарну вартість володіння, своєчасне обслуговування та гнучкі рішення відповідно до бізнес-цілей клієнтських організацій — ключові елементи ціннісної пропозиції у B2B-середовищі. Така модель відповідає стратегії диференціації через унікальну конфігурацію ланцюга створення вартості, яку складно відтворити конкурентам.

Таким чином, управління маркетингом промислових підприємств на засадах створення клієнтської цінності є не лише сучасним, а й стратегічно ефективним підходом, що поєднує економічну ефективність та довгостроковий розвиток B2B-екосистем.

Література:

1. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. URL: https://openlibrary.org/books/OL350236M/Competitive_advantage

2. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15-te вид.). Pearson. URL: https://openlibrary.org/books/OL25950034M/Marketing_Management
3. Nishiguchi, T., & Beaudet, A. (1998). The Toyota Group and the Aisin Fire. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 33–40. URL: <https://ssrn.com/abstract=1762242>
4. Гуріна О., Карпенко В., Вдовічена О., Ліпич Л., Герило В. Маркетингові стратегії B2B: створення цінності, залучення та збереження ключових клієнтів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 5(52). С. 543–561. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4159>
5. Eccles, J. (2021). Supply Chain Management's Lean Approach: A Study of Toyota Production System. *International Economic and Management Journal*. URL: <https://journals.sta.uwi.edu/ojs/index.php/iemj/article/view/10239>

Пустовіт Дмитро

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Базарна Ольга, к.е.н., доцент кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

В умовах високої насиченості ринку FMCG та посилення конкурентної боротьби формування стійкої споживчої лояльності трансформується у системний напрям маркетингового управління, що визначає стабільність попиту, передбачуваність грошових потоків та рівень ринкової позиції підприємства. Для кондитерської галузі дана проблематика набуває особливої ваги з огляду на поєднання раціональних та емоційних мотивів споживання, високу цінову чутливість і значну роль бренду у формуванні споживчого вибору.

Лояльність доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що інтегрує поведінкові, емоційні та економічні характеристики взаємодії споживача з брендом. Поведінковий аспект проявляється у повторних покупках та стабільності споживання, тоді як емоційний - у довірі, задоволеності та психологічній прихильності. Поєднання вказаних складових формує довгострокову цінність клієнта та забезпечує зниження чутливості до конкурентного впливу [1].

У сучасній маркетинговій парадигмі лояльність формується не лише як результат якості продукту, але як наслідок комплексної взаємодії факторів: цінової політики, асортименту, комунікацій, сервісу та репутаційного капіталу підприємства. Узгодженість вказаних елементів визначає здатність підприємства формувати стабільні відносини зі споживачами та трансформувати задоволеність у повторну поведінку [2].

Специфіка кондитерського ринку зумовлює домінування емоційної складової у структурі споживчої лояльності. Продукція даного сегмента асоціюється з культурними традиціями, соціальними практиками та особистими уподобаннями, що посилює значення бренду як носія символічної цінності. Водночас, стабільність якості продукції виступає базовою передумовою формування довіри та повторних покупок.

Формування лояльності відбувається під впливом системи внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать якість продукції, цінова політика, асортимент, маркетингові комунікації та управління взаємовідносинами з клієнтами. Зовнішні чинники включають конкурентне середовище, рівень доходів населення, соціокультурні особливості та цифровізацію комунікаційного простору. Синергія цих чинників визначає стійкість споживчої поведінки та рівень прихильності до бренду.

Методичний інструментарій оцінювання лояльності базується на поєднанні

маркетингових та економічних показників, серед яких найбільш репрезентативними є Customer Satisfaction Index (CSI), Net Promoter Score (NPS), Retention Rate та Customer Lifetime Value (CLV). Використання даних індикаторів дозволяє оцінити не лише поточний стан взаємовідносин із клієнтами, але й їх довгострокову економічну доцільність [3].

Управління лояльністю передбачає перехід від фрагментарного застосування окремих маркетингових інструментів до інтегрованої системи, що охоплює всі етапи взаємодії зі споживачем. Особливого значення набуває впровадження CRM-підходів, персоналізованих програм взаємодії, розвиток цифрових каналів комунікації та використання аналітичних моделей прогнозування поведінки клієнтів. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності маркетингових інвестицій і формування стабільної клієнтської бази.

Отже, споживча лояльність виступає інтегрованим результатом реалізації маркетингової стратегії підприємства та водночас фактором забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Для підприємств кондитерської галузі її формування потребує комплексного поєднання функціональних характеристик продукції, емоційної цінності бренду та ефективної системи комунікацій, що дозволяє забезпечити стійкість попиту та підвищення економічної результативності діяльності.

Література:

1. Oliver R. L. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York: Routledge, 2014.
2. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson Education Limited, 2022.
3. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 3rd ed. Springer, 2018. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>

Савчук Єлизавета

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Василець Неля

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту

Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ

У сучасних умовах розвитку ринкової конкуренції та інформаційної насиченості споживчого середовища бренди дедалі більше конкурують не лише за функціональними характеристиками продукції, а й за емоційною прихильністю споживачів. Формування стійких емоційних зв'язків між брендом і споживачем перетворюється на важливий чинник довгострокової лояльності, що забезпечує стабільність попиту, підвищення частоти повторних покупок та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Емоційний брендинг розглядається як стратегічна концепція маркетингових комунікацій, спрямована на формування позитивних емоційних асоціацій із брендом, створення ціннісної ідентичності та забезпечення емоційної взаємодії зі споживачами [1; 2]. На відміну від традиційних підходів до брендингу, що орієнтовані переважно на раціональні характеристики товару, емоційний брендинг акцентує увагу на формуванні переживань, вражень і символічних значень, які асоціюються з брендом у свідомості споживачів.

Значення емоційного брендингу особливо зростає на ринках товарів повсякденного попиту, де споживацький вибір часто визначається не лише об'єктивними характеристиками продукту, а й емоційним сприйняттям бренду [3]. У цьому контексті розвиток емоційної

ідентичності бренду виступає важливим інструментом диференціації продукції та формування довгострокових відносин зі споживачами.

Аналіз емоційного сприйняття бренду ТОВ «Київський БКК» дозволяє охарактеризувати особливості формування лояльності споживачів на ринку кондитерських виробів. У структурі споживчого сприйняття бренду значну роль відіграють асоціації, пов'язані з традиціями виробництва, якістю продукції, доступністю та впізнаваністю бренду. Водночас, емоційні характеристики бренду формуються під впливом комунікаційної політики підприємства, візуальної ідентичності, дизайну упаковки, рекламних повідомлень та досвіду взаємодії споживачів із продукцією.

Формування емоційної лояльності передбачає системне управління емоційним досвідом споживачів, що включає створення цілісної концепції бренду, розвиток емоційної символіки, формування ціннісного позиціонування та використання інтегрованих маркетингових комунікацій. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові канали комунікації, які дозволяють підтримувати постійну взаємодію зі споживачами, формувати емоційний контент і посилювати персоналізацію брендових повідомлень [3; 4].

У сучасній маркетинговій практиці емоційний брендинг розглядається як комплексний інструмент управління поведінкою споживачів, що забезпечує взаємозв'язок між емоційною ідентичністю бренду, рівнем лояльності споживачів і економічними результатами діяльності підприємства. Підвищення емоційної привабливості бренду сприяє зростанню індексів лояльності, підвищенню частоти повторних покупок та зміцненню довгострокових відносин із клієнтами, що створює передумови для стабільного розвитку підприємства на конкурентному ринку.

Література:

1. Aaker D. A. Managing Brand Equity. New York : Free Press, 1991.
2. Keller K. L. Strategic Brand Management. 4th ed. Harlow : Pearson Education, 2013.
3. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О. Застосування технологій нейромаркетингу у формуванні стратегії бренду. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №11(39). С. 1005-1118. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-1005-1018](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-1005-1018)
4. Gobé M. Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. New York : Allworth Press, 2001.

Саковська Олена

кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПРОДУКТІВ

Посилення конкуренції на туристичному ринку в поєднанні з несприятливими умовами господарювання (демографічні виклики, міграційні процеси, зниження купівельної спроможності населення, мобілізаційні обмеження, підвищені ризики безпеки) зумовлює необхідність активного використання туристичними підприємствами маркетингових стратегій для просування власних продуктів. У цьому контексті актуальним є визначення ефективних стратегій і каналів просування туристичних продуктів.

Передусім варто зазначити, що цифровізація економіки, стрімкий розвиток соціальних мереж і поширення смартфонів суттєво змінили підходи до маркетингової діяльності у туристичній сфері. Основна увага нині зосереджується на цифрових каналах комунікації зі споживачами, які відіграють ключову роль у їх залученні та формуванні впізнаваності бренду.

Існує значна кількість різновидів маркетингових стратегій просування туристичних продуктів, які відрізняються передусім поставленими цілями та обраними каналами

комунікації. Традиційно до них відносять рекламу, участь у виставках і ярмарках, прямий маркетинг, персональний продаж, заходи зі стимулювання збуту та спонсорство [2]. Водночас в умовах цифровізації економіки та зростання конкурентного тиску туроператори постійно шукають більш результативні способи впливу на цільову аудиторію. Це зумовило формування нових інструментів просування, що ґрунтуються насамперед на використанні цифрових технологій.

До інноваційних каналів просування туристичних продуктів можна віднести наступні [1-2]:

- мобільні додатки стали важливим інструментом для взаємодії з клієнтами. Вони дозволяють не тільки бронювати тури, але й надавати корисну інформацію в реальному часі, включаючи рекомендації щодо маршрутів, нагадування про подорожі та персоналізовані пропозиції;

- QR-коди для швидкого доступу до інформації або спеціальних пропозицій стало популярним інструментом в туризмі. Вони можуть бути розміщені на рекламних матеріалах, веб-сайтах або навіть туристичних путівниках, що дозволяє користувачам миттєво отримувати доступ до деталей продуктів чи послуг;

- чат-боти дозволяють автоматизувати комунікацію з клієнтами, відповідаючи на їхні питання в режимі реального часу, допомагаючи з бронюванням і надаючи персоналізовані рекомендації;

- цифровий маркетинг дозволяє туроператорам досягати широкої аудиторії за допомогою цільової реклами, соціальних мереж, а також формувати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта;

- інфлюенсер-маркетинг передбачає співпрацю з блогерами та лідерами думок у сфері туризму дозволяє ефективно просувати туристичні продукти. Інфлюенсери можуть створювати контент, який надихає їхніх підписників на вибір певного туроператора, що особливо ефективно серед молодіжної аудиторії;

- User-Generated Content – контент, створений користувачами, включає відгуки, фотографії або відео подорожей, якими клієнти діляться в соціальних мережах. Це автентичний контент, який посилює довіру до туроператора і часто є потужним маркетинговим інструментом;

- тренд-сеттінг полягає у встановленні нових тенденцій у подорожах або відпочинку. Туроператори, які активно впроваджують нові напрямки чи формати подорожей (наприклад, еко-туризм, гастрономічні тури), можуть залучати клієнтів, що шукають унікальний досвід;

- тизер – створення загадкових або привабливих рекламних матеріалів, які привертають увагу аудиторії, але не розкривають усіх деталей продукту. Тизерні кампанії пробуджують інтерес і створюють очікування, що стимулює зацікавленість потенційних клієнтів.

Канали просування туристичних продуктів перебувають у постійному розвитку та трансформації. Туристичні підприємства активно експериментують, поєднують різні інструменти комунікації та шукають більш результативні способи впливу на цільову аудиторію. Сучасний етап характеризується домінуванням цифрових технологій, що зумовлено загальною тенденцією цифровізації, відносно нижчою вартістю порівняно з традиційними видами реклами, високою адресністю впливу та можливістю здійснення комунікації в режимі реального часу. Подальший розвиток сфери просування туристичних продуктів пов'язаний із посиленням ролі цифрових інструментів, упровадженням технологій штучного інтелекту, автоматизацією маркетингових процесів і ширшим використанням чат-ботів та інших інтерактивних сервісів.

Отже, маркетингові стратегії та канали просування відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного просування туристичних продуктів. Ця сфера характеризується динамічними змінами та постійним пошуком нових інструментів впливу на цільову аудиторію. Сучасний етап розвитку визначається активним застосуванням цифрових

технологій, зокрема широким використанням можливостей соціальних мереж. Тому одним із головних завдань сучасного туроператора є формування оптимальної комбінації інструментів, яка забезпечить максимальний маркетинговий ефект завдяки комплексному впливу на цільову аудиторію.

Література:

1. Бабич Ю., Примає Т. Сучасні методи просування та стимулювання збуту туристичних продуктів за допомогою соціальних мереж. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/131> (дата звернення: 05.03.2026).
2. Богатирьова Г. А., Барабанова В. В. Інноваційні маркетингові інструменти просування туристичного продукту. *Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки»*. 2023. № 2(77). URL: <https://visniknew.donnuet.edu.ua/index.php/visnik/article/view/13> (дата звернення: 05.03.2026).

Середя Наталія

кандидат економічних наук, доцент,
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІРЕКТ-МАРКЕТИНГУ У КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА З КЛІЄНТАМИ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства дедалі частіше стикаються з проблемою зниження ефективності традиційних масових комунікацій. Перенасичення інформаційного простору рекламними повідомленнями зумовлює необхідність пошуку більш адресних та індивідуальних підходів до комунікації з клієнтами.

Одним із таких підходів є директ-маркетинг, який забезпечує прямий контакт підприємства зі споживачем та сприяє підвищенню результативності маркетингових комунікацій.

Цифрові технології докорінно змінили підходи підприємств до маркетингових комунікацій, створивши умови для більш точного визначення цільової аудиторії, оперативного отримання зворотного зв'язку та глибокого аналізу поведінкових характеристик споживачів. Новітні технологічні рішення надають компаніям можливість акумулювати й опрацьовувати значні масиви клієнтських даних, унаслідок чого директ-маркетинг перетворюється на більш адресний, результативний та чітко вимірюваний інструмент бізнес-комунікацій. Директ-маркетинг перебуває у стані постійної турбулентності, яка викликана зміною факторів зовнішнього середовища, споживчої поведінки вимог та вподобань. Підприємства, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні не лише адаптуватися до поточних викликів, але й передбачати майбутні тренди, інвестуючи в інноваційні технології та розвиток компетенцій своїх маркетингових команд [1].

Сучасний споживач очікує не лише якісного продукту, а й релевантної, своєчасної та зручної комунікації, що враховує його індивідуальні запити та життєвий контекст. У цьому аспекті директ-маркетинг виступає не просто як набір інструментів просування, а як комплексна система управління взаємовідносинами з клієнтами, що інтегрує маркетинг, продажі та сервісне обслуговування. Використання клієнтських даних дає змогу підприємствам будувати персоналізовані комунікаційні сценарії на всіх етапах життєвого циклу споживача — від первинного залучення до утримання та повторних продажів.

Особливої актуальності директ-маркетинг набуває в умовах зростання конкуренції та фрагментації ринків. Підприємства змушені працювати з вузькими сегментами аудиторії, пропонуючи їм унікальну ціннісну пропозицію, що відрізняє бренд від конкурентів. Завдяки

цифровим каналам комунікації компанії отримують можливість оперативно тестувати різні повідомлення, формати та пропозиції, оцінювати реакцію споживачів і швидко адаптувати маркетингову стратегію. Такий підхід знижує ризики неефективних витрат та підвищує гнучкість управлінських рішень, що є критично важливим у динамічному бізнес-середовищі.

Крім того, розвиток директ-маркетингу сприяє зміщенню акценту з короткострокових продажів на формування довгострокової цінності клієнта. У результаті підприємство отримує стабільну клієнтську базу, зниження чутливості до цінових коливань та більш прогнозований фінансовий результат. У цьому контексті директ-маркетинг дедалі частіше розглядається як стратегічний ресурс, що сприяє забезпеченню довготривалого та відповідального існування підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Директ-маркетинг являє собою форму маркетингової діяльності, що передбачає безпосередню взаємодію підприємства з конкретним споживачем через індивідуалізовані канали комунікації. На противагу масовій рекламі, він орієнтований на чітко визначену цільову аудиторію та дозволяє адаптувати повідомлення відповідно до потреб і поведінки клієнтів. Однією з головних причин цього феномену є реалізація глобальної тенденції таргетування та індивідуалізації маркетингу. Крім того, на цей процес впливає постійне зниження комунікаційної та економічної ефективності використання засобів реклами [2].

Організаційна модель директ-маркетингу в умовах цифрових трансформацій включає три ключові компоненти забезпечення: нормативно-правове (виконання вимог закону у сфері захисту персональних даних, регулювання рекламної діяльності), методичне (розробка стандартів персоналізації, протоколів комунікації з різними сегментами аудиторії) та технічне (впровадження CRM-систем, аналітичних платформ, інструментів автоматизації маркетингу). Ефективність моделі залежить від гармонійної інтеграції всіх трьох компонентів та їхньої адаптації до специфіки конкретного бізнесу.

Для підприємств вагомим значення набуває здатність здійснювати оцінювання результативності директ-маркетингових кампаній. Показники відкриття повідомлень, переходів за посиланнями, відгуків або здійснених покупок дозволяють виміряти ефективність комунікації та визначити найбільш результативні канали. Це сприяє більш ефективному та обґрунтованому використанню ресурсів і підвищенню загальної результативності маркетингової діяльності.

Разом із тим застосування директ-маркетингу потребує суворого дотримання етичних стандартів і нормативно-правових вимог щодо захисту прав споживачів. Надмірна кількість повідомлень або нав'язливі пропозиції можуть викликати негативну реакцію споживачів і знизити довіру до підприємства. Тому важливим є баланс між інтенсивністю комунікації та цінністю інформації для клієнта.

Використання директ-маркетингу сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів. Персоналізовані повідомлення формують відчуття індивідуального підходу, що позитивно впливає на сприйняття бренду. Клієнти частіше реагують на пропозиції, які відповідають їхнім інтересам та попередньому досвіду взаємодії з підприємством. У результаті зростає ймовірність повторних покупок та довгострокових відносин.

Ефективність директ-маркетингу у комунікації підприємства з клієнтами проявляється насамперед у можливості встановлення двостороннього зв'язку. Підприємство не лише інформує споживача про товар або послугу, а й отримує зворотну реакцію від клієнта, що дозволяє оперативно коригувати маркетингові дії. До основних інструментів директ-маркетингу належать електронна пошта, SMS-розсилки, месенджери, телефонні дзвінки, персоналізовані пропозиції в соціальних мережах.

Оцінювання ефективності директ-маркетингу має вирішальне значення для раціонального використання маркетингових інвестицій і ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. На відміну від традиційних рекламних інструментів, директ-маркетинг забезпечує можливість точного відстеження кожної взаємодії зі споживачем і трансформації отриманих даних у конкретні показники результативності. Регулярний і системний аналіз

відповідних метрик дозволяє не лише визначити поточну ефективність маркетингових кампаній, а й здійснювати прогнозування майбутніх результатів та оперативно коригувати маркетингову стратегію в режимі реального часу [2].

Таким чином, у сучасному бізнес-середовищі директ-маркетинг еволюціонував у стратегічний інструмент формування довгострокових взаємовідносин із клієнтами, що значно перевищує функції традиційної реалізації товарів і послуг. Здатність використовувати персоналізовану та цілеспрямовану комунікацію на основі глибокого аналізу потреб і поведінкових характеристик споживачів визначає директ-маркетинг як ключовий елемент маркетингової стратегії підприємств незалежно від їхнього масштабу чи сфери діяльності. Його впровадження забезпечує зміцнення клієнтської лояльності, формування стабільних партнерських відносин та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Література:

1. Ілляшенко С. М. Сучасні інструменти маркетингових комунікацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. №2. С. 45–52.
2. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації: підручник. Вид. 2-е, перероб. та допов. Київ: Студцентр. 2024. 384 с.

Сирота Віктор

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Шолудченко Сергій

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ЦІННОСТІ БРЕНДУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна економіка характеризується високим рівнем турбулентності, інформаційною перенасиченістю та зростанням поведінкової невизначеності споживачів. У таких умовах традиційні інструменти маркетингового впливу поступово втрачають ефективність, а ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності підприємства стає довіра до бренду. Саме довіра знижує сприйнятий ризик, забезпечує передбачуваність взаємодії між компанією та споживачами та формує основу стабільної поведінкової лояльності [1].

У сучасній маркетинговій теорії важливу роль у формуванні довіри відіграють інтегровані маркетингові комунікації (Integrated Marketing Communications, ІМС), що розглядаються як стратегічна система управління ціннісними повідомленнями бренду. На відміну від традиційного інструментального підходу до комунікацій, ІМС забезпечують узгодженість інформаційних сигналів, послідовність комунікаційної політики та цілісність сприйняття бренду в усіх точках контакту зі споживачами. Саме така узгодженість комунікацій створює передумови для формування стабільних очікувань щодо поведінки бренду та зміцнення довірчих відносин між підприємством і його аудиторіями [2; 3].

У контексті сучасної ринкової економіки довіра до бренду набуває статусу стратегічного нематеріального активу підприємства. Вона формується в результаті послідовної взаємодії компанії зі стейкхолдерами, узгодженості маркетингових комунікацій із реальною поведінкою бренду та відповідності декларованих цінностей фактичним управлінським практикам. Довіра забезпечує зниження транзакційних витрат, підвищує готовність споживачів до повторних покупок, сприяє формуванню позитивної репутації підприємства та створює передумови для довгострокового економічного ефекту.

Особливої ваги інтегровані маркетингові комунікації набувають у періоди економічної нестабільності, коли інформаційна невизначеність та зростання ризиків змінюють логіку споживчого вибору. В подібних ситуаціях споживачі дедалі більше орієнтуються не лише на функціональні характеристики товарів або послуг, а й на ціннісні та соціальні аспекти діяльності бренду. Комунікації, що базуються на прозорості, соціальній відповідальності та послідовності повідомлень, сприяють формуванню соціальної цінності бренду та підвищують рівень його легітимності в очах суспільства.

У межах інтегрованого підходу маркетингові комунікації формують причинно-наслідковий ланцюг створення довгострокової ринкової цінності: узгоджені комунікації забезпечують формування довіри до бренду, довіра трансформується у поведінкову лояльність споживачів, а лояльність створює передумови для формування стійких конкурентних переваг і соціальної цінності бренду. Така логіка відображає перехід сучасного маркетингу від короткострокових комунікаційних кампаній до системного управління відносинами між брендом і стейкхолдерами [1; 4].

Особливого значення вказана модель набуває в умовах воєнної та післякризової економіки України, де довіра до бренду виступає не лише економічною, а й соціальною категорією. Компанії дедалі частіше оцінюються суспільством не тільки за якістю продукції чи рівнем сервісу, а й за їхньою соціальною позицією, прозорістю комунікацій та участю у вирішенні суспільно значущих проблем.

Таким чином, інтегровані маркетингові комунікації виступають ключовим стратегічним інструментом формування довіри та соціальної цінності бренду в умовах економічної турбулентності. Їх ефективність визначається не інтенсивністю комунікаційного впливу, а рівнем узгодженості повідомлень, відповідністю комунікацій реальній поведінці підприємства та здатністю бренду формувати цілісну систему цінностей у взаємодії зі споживачами та суспільством.

Література:

1. Fill C. Marketing Communications: Interactivity, Communities and Content. 5th ed. Harlow : Pearson Education, 2009. 896 p.
2. Hutton J. G. Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. *Journal of Marketing Communications*. 1996. Vol. 2, No. 3. P. 155-167.
3. Kitchen P. J. Integrated Marketing Communications: Concepts and Cases. London : Cengage Learning, 2010. 512 p.
4. Schultz D. E. IMC: The Next Generation. New York : McGraw-Hill, 2004. 368 p.

Слищенко Дмитро

здобувач першого (бакалаврського рівня) вищої освіти,
Науковий керівник: Середя Наталія, к.е.н., доцент,
Академія праці, соціальних відносин та туризму,
м. Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Активне впровадження цифрових рішень суттєво змінює підходи до організації маркетингової роботи підприємств. Середовище функціонування бізнесу нині вирізняється посиленою конкурентною боротьбою, динамічністю інформаційних потоків і підвищеними очікуваннями споживачів щодо оперативності та змістовності взаємодії. За таких обставин використання цифрових засобів просування продукції стає не додатковою перевагою, а необхідною умовою забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Цифрові маркетингові інструменти охоплюють сукупність технічних, програмних і

комунікаційних рішень, що застосовуються для взаємодії зі споживачами в мережевому середовищі. Йдеться про використання вебресурсів, соціальних мереж, електронних повідомлень, мобільних застосунків, пошукових систем та спеціалізованих інформаційних платформ. Визначальною перевагою цих інструментів є здатність накопичувати, систематизувати й опрацьовувати великі масиви відомостей про поведінку споживачів у поточний момент часу, що сприяє прийняттю більш зважених та аргументованих управлінських рішень [1].

Одним із провідних напрямів цифрового просування є підвищення видимості підприємства у пошукових системах шляхом удосконалення структури та змісту вебсайту, а також розміщення платних оголошень відповідно до запитів користувачів. Такий підхід забезпечує контакт із потенційним покупцем саме в момент формування потреби. Поряд із цим просування продукції через соціальні мережі надає можливість ретельно формувати цільову аудиторію з урахуванням вікових характеристик, територіального розташування, зацікавленості і особливостей споживчої поведінки, що забезпечує раціональніше використання коштів підприємства.

Невід'ємною частиною цифрової стратегії є формування змістовного інформаційного наповнення. Регулярне створення корисних, актуальних і достовірних матеріалів підвищує рівень довіри до підприємства та сприяє формуванню позитивного іміджу. Якісний зміст допомагає не лише залучати нових споживачів, а й підтримувати зацікавленість постійних клієнтів, стимулюючи повторні покупки.

Особливу роль відіграють системи управління взаємовідносинами зі споживачами, які дозволяють накопичувати інформацію про історію покупок, частоту звернень, індивідуальні вподобання клієнтів [3]. На основі цих даних підприємство може формувати персоналізовані пропозиції, що підвищує рівень лояльності та сприяє зміцненню довгострокових відносин. Персоналізований підхід до взаємодії зі споживачами набуває статусу визначального фактора забезпечення конкурентних переваг у цифровому просторі.

Вагому роль у підвищенні результативності відіграє аналітичне забезпечення маркетингової діяльності. Застосування відповідних програмних засобів дозволяє здійснювати оцінювання дієвості різних напрямів просування, розраховувати витрати на залучення споживачів, визначати економічну віддачу маркетингових заходів і прогнозувати динаміку попиту в перспективі. Це забезпечує можливість своєчасного коригування стратегії та підвищення економічної результативності діяльності підприємства [2].

Перспективним напрямом розвитку є впровадження технологій штучного інтелекту та автоматизованих алгоритмів аналізу даних. Вони дозволяють прогнозувати поведінку споживачів, визначати ймовірність повторних покупок, виявляти ризик втрати клієнтів і формувати рекомендації щодо оптимізації рекламних витрат. Завдяки цьому маркетинг переходить від реактивної моделі до проактивної, орієнтованої на випередження змін ринку.

Водночас впровадження цифрових інструментів потребує відповідної організаційної підготовки. Підприємствам необхідно підвищувати рівень цифрових компетентностей працівників, забезпечувати захист персональних даних та дотримуватися вимог законодавства у сфері електронних комунікацій. Нехтування питаннями інформаційної безпеки може призвести до фінансових втрат і погіршення ділової репутації.

Важливим аспектом підвищення результативності цифрового маркетингу є впровадження систем комплексного аналізу споживчого досвіду. Узагальнення даних про точки контакту клієнта з підприємством дозволяє виявляти сильні та проблемні етапи взаємодії, визначати чинники задоволеності та своєчасно усувати недоліки в обслуговуванні. Такий підхід сприяє формуванню позитивного сприйняття бренду та зменшує ймовірність переходу споживачів до конкурентів [3].

Окремої уваги потребує автоматизація комунікаційних процесів, що забезпечує системність та безперервність взаємодії з аудиторією. Використання програмних рішень для планування розсилок, нагадувань і пропозицій відповідно до етапу життєвого циклу клієнта

дозволяє підтримувати стабільний рівень зацікавленості. Завдяки цьому підприємство може не лише стимулювати первинну покупку, а й формувати довгострокову цінність споживача для бізнесу.

В умовах зростання обсягів інформації вирішальну роль відіграє якість аналізу та систематизації та інтерпретації даних. Необхідним є впровадження внутрішніх стандартів роботи з аналітичною інформацією, що передбачають її перевірку, систематизацію та використання для стратегічного планування. Рациональне поєднання кількісного аналізу з якісними методами дослідження споживчих мотивів забезпечує більш глибоке розуміння ринкових процесів і сприяє прийняттю зважених управлінських рішень.

Крім того, ефективність цифрових інструментів значною мірою залежить від рівня організаційної культури підприємства. Підтримка інновацій, готовність до змін і відкритість до використання новітніх технологій створюють передумови для сталого розвитку маркетингової системи. Формування міжфункціональної взаємодії між підрозділами, що відповідають за збут, інформаційні технології та стратегічне управління, дозволяє досягти узгодженості дій і підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

Інтеграція цифрових каналів із традиційними формами взаємодії формує узгоджену систему комунікації зі споживачами. Поєднання онлайн- та офлайн-активностей забезпечує цілісність споживчого досвіду, підвищує впізнаваність бренду та зміцнює позиції підприємства на ринку. Узгодженість повідомлень і єдність стилю взаємодії сприяють формуванню довготривалих партнерських відносин із клієнтами.

Отже, цифрові маркетингові інструменти виступають важливою складовою сучасної системи управління підприємством. Їх раціональне застосування забезпечує підвищення ефективності комунікацій, зростання економічних показників та зміцнення конкурентних переваг. Комплексний і системний підхід до впровадження цифрових рішень створює передумови для стабільного розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Куденко Н. В. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 523 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг: підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 334 с.
3. Середа Н. М. Інтеграція цифрових інструментів прогностичної аналітики в систему маркетингу промислових підприємств для оптимізації B2B-комунікацій. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2024. №2(9). С. 215-228. <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/view/302/342>

Соколенко Анатолій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Ніколенко Микола

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,

м. Дніпро, Україна

ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ЗАСОБАМИ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ

За сучасних вимов ведення бізнесу кожне підприємство прагне оптимізувати процес реалізації своєї продукції, привертаючи увагу споживачів для досягнення найбільш сприятливих умов для свого розвитку. Як зазначають Неізнестна О.В. та Скринько Н.В., «розуміння мотивації і поведінки споживачів і врахування отриманих результатів при розробці маркетингових заходів впливу на споживача – це абсолютна необхідність для виживання в умовах конкуренції» [3].

Споживча поведінка розглядається як послідовність дій, що виникають під впливом різноманітних стимулів (факторів), які можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми, і ведуть до ухвалення або відмови від певного споживчого рішення. Це явище охоплює усвідомлення потреб, аналіз альтернатив, процес прийняття рішень, задоволення від покупки, а також можливість повторних покупок, що формує циклічний характер споживчої діяльності. При цьому, контент-маркетинг впливає на всі етапи споживчого циклу - від усвідомлення потреби до післяпродажного обслуговування. Механізм прийняття споживчого рішення наведено на рисунку 1.

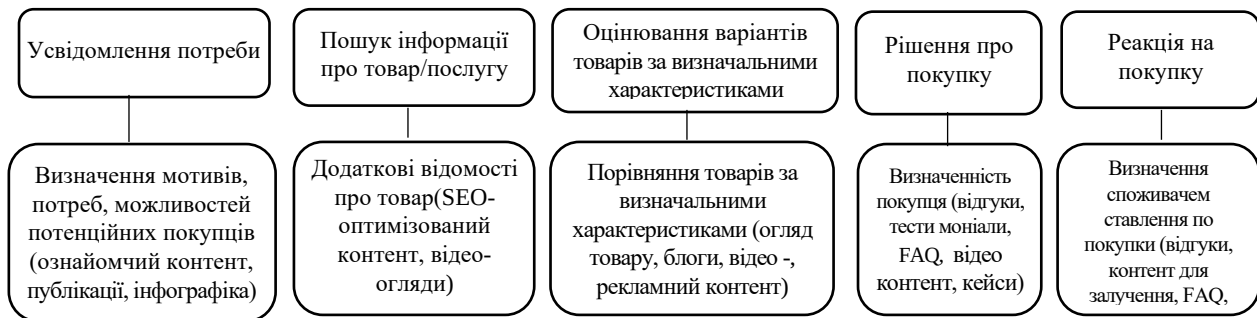


Рис.1. Механізм прийняття споживчого рішення

Джерело: складено авторами

Дослідження поведінки споживачів пройшло значний еволюційний шлях від класичних економічних моделей раціонального вибору до сучасних міждисциплінарних підходів, що інтегрують досягнення психології, соціології, нейронаук та цифрових технологій. Еволюція наукових підходів до вивчення споживчої поведінки та роль контенту в кожному з них наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

Еволюція наукових підходів до вивчення споживчої поведінки

Період	Домінуючий підхід	Ключові характеристики	Роль контенту
1950-1970	Економічний	Раціональність вибору, максимізація корисності	Інформаційна функція
1970-1990	Психологічний	Мотивація, сприйняття, емоції	Переконуюча функція
1990-2010	Соціально-культурний	Референтні групи, культурні цінності	Соціалізуюча функція
2010-2020	Цифровий	Оmnіканальність, персоналізація	Інтерактивна функція
2020-дотепер	Гібридний	ШІ, предиктивна аналітика, метавсесвіт	Адаптивна функція

Джерело: складено авторами

В епоху цифровізації контент-маркетинг стає критично важливим інструментом формування споживчих преференцій та моделей поведінки. Вчені та практики, серед яких виділимо публікацію авторського колективу Р. Жовновач, вбачають причини такого розвитку у можливості використання інноваційних інструментів цифрового маркетингу та підвищеній здатності ШІ змінювати маркетинг та оптимізувати взаємодію з клієнтами [1].

Контент-орієнтований маркетинг розглядається фахівцями [2] як важливий елемент стратегій просування, що дозволяє брендам формувати довгострокові відносини з аудиторією через надання цінної інформації, яка відповідає потребам і запитам користувачів. Принципово

важливим та необхідним для контент-маркетингу є спосіб мислення, орієнтований на користувача як на стратегічному, так і на тактичному рівнях. Створення точок взаємодії, які відповідають очікуванням клієнтів, є важливим фактором успіху на шляху до нарощування продажів, забезпечення лояльності клієнтів і брендингу [2].

Сучасний етап характеризується переходом від лінійних моделей споживчої поведінки до динамічних, багатовимірних систем, де контент виступає не просто інформаційним носієм, а активним агентом формування споживчого досвіду.

Зміни у поведінці вітчизняних споживачів на думку авторів [4] демонструють підвищення її раціональності у порівнянні з довоєнним періодом. З початком війни в Україні швидкими темпами почала змінюватись ментальна та національна ідентичність. Відбувається переосмислення багатьма людьми відчуття належності українців до нації, консолідація українського суспільства [4].

Отже, в умовах економічної нестабільності ефективні контент-стратегії повинні враховувати: чутливість до цінових факторів (акцент на економічній вигоді та раціональних аргументах); потребу в стабільності (формування образу надійного партнера через експертний контент); підтримку клієнта (підтримання позитивного тону у комунікаціях та підкріплюючи їхню довіру).

Впровадження технологій штучного інтелекту революціонізує підходи до створення та дистрибуції контенту (таблиця 2).

Таблиця 2

Застосування ШІ в контент-маркетингу

Сфера застосування	Технології	Очікувані результати впровадження
Генерація контенту	GPT, DALL-E	Зростання продуктивності
Персоналізація	ML-алгоритми	Підвищення конверсії
Предиктивна аналітика	Neural Networks	Підвищення точності прогнозів
Чат-боти	NLP	Зниження навантаження на підтримку
A/B тестування	Automated Testing	Скорочення часу оптимізації

Джерело: складено авторами

Інтеграція різних каналів комунікації створює синергетичний ефект у формуванні споживчої поведінки. Сучасний споживач очікує безшовного досвіду взаємодії з брендом через усі точки контакту.

Отже, контент-маркетинг є потужним інструментом формування споживчої поведінки, особливо в умовах економічної нестабільності. Ефективність його застосування залежить від глибокого розуміння психологічних механізмів впливу, використання сучасних технологій та адаптивності стратегій до мінливого ринкового середовища.

Література:

1. Жовновач Р. І., Нідзельський В. П., Тарасов В. Г., Вірієнко І. С. Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2023. №9(42), С. 108-116.
2. Кравченко М. С., Погорелов В. М., Баш С. О. Контент-орієнтований digital маркетинг. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2024. №12(45), С. 253-263.
3. Неізнестна О. В., Скринько Н. В. Теорія споживчої поведінки в трактуванні маркетингу: монографія. ДонНУЕТ, 2016. 215 с.
4. Цатурян Р. О., Бедов Д. В., Жовновач Р. І. Інноваційні маркетингові інструменти просування промислової продукції в мережі Інтернет. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9(42). С. 186-196.

Стефанюк Євген

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Марков Роберт

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку сфери послуг характеризується поглибленням цифровізації бізнес-процесів, зростанням ролі клієнтського досвіду та підвищенням вимог до ефективності маркетингової діяльності. За цих умов управління маркетингом трансформується із функціональної підсистеми у стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що інтегрує аналітичні, комунікаційні та цифрові інструменти у єдину систему прийняття управлінських рішень.

Маркетингова діяльність підприємств сфери послуг має специфічний характер, обумовлений нематеріальністю продукту, високим рівнем контактності з клієнтом, значною роллю репутаційних чинників та залежністю від якості сервісної взаємодії, що визначає необхідність формування комплексного підходу до управління маркетингом, що передбачає поєднання стратегічного планування, управління комунікаціями та системного моніторингу результативності [1].

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровий вимір маркетингової діяльності, який забезпечує оперативність взаємодії зі споживачами, розширення каналів комунікації та можливості персоналізації маркетингових пропозицій. Digital-інструменти дозволяють формувати цілісну інформаційну екосистему, в межах якої відбувається накопичення, обробка та використання даних про клієнтів для підвищення ефективності маркетингових рішень.

Важливою складовою сучасної системи маркетингового управління є впровадження CRM-орієнтованого підходу, який забезпечує централізацію інформації про клієнтів, формування історії взаємодії та можливість реалізації персоналізованих комунікацій. Такий підхід сприяє переходу від транзакційної моделі взаємодії до довгострокових відносин зі споживачами, що формує основу стабільної клієнтської бази та підвищує рівень їх утримання.

Інтеграція digital-маркетингу та CRM-систем формує передумови для підвищення результативності маркетингових витрат, оскільки дозволяє здійснювати точне таргетування, оптимізувати канали залучення клієнтів та підвищувати конверсію взаємодії у продажі. Узгодження маркетингових повідомлень із етапами клієнтського шляху забезпечує цілісність комунікацій та підвищує ефективність впливу на споживача [2].

Управління маркетинговою діяльністю вимагає також впровадження системи оцінювання ефективності, що базується на використанні кількісних і якісних показників. До найбільш репрезентативних індикаторів належать показники конверсії, вартості залучення клієнта, рівня охоплення, залученості аудиторії, а також фінансові результати маркетингової діяльності. Інтеграція цих показників у систему KPI дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень та підвищити прозорість маркетингових процесів.

Особливу роль відіграє узгодженість маркетингових інструментів із загальною стратегією розвитку підприємства. Фрагментарне використання окремих маркетингових інструментів не забезпечує необхідного рівня ефективності, що обумовлює потребу у формуванні системного підходу до управління маркетингом, орієнтованого на досягнення

стратегічних цілей підприємства.

В умовах обмеженості ресурсів підприємств сфери послуг особливого значення набуває оптимізація маркетингових витрат. Використання аналітичних інструментів та систем контролю ефективності дозволяє визначити найбільш результативні канали комунікації, скоротити неефективні витрати та забезпечити максимізацію віддачі від маркетингових інвестицій [3].

Таким чином, удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств сфери послуг пов'язане з інтеграцією digital-інструментів, впровадженням CRM-орієнтованого підходу та розвитком системи аналітичного забезпечення маркетингових рішень. Така інтеграція забезпечує підвищення результативності маркетингової діяльності, формування довгострокових відносин зі споживачами та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Berlin: Springer, 2018. 420 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-3>
2. Osiievska V., Maksiutenko I., Pysarenko N., Berezivska O., Mykhailenko T. The impact of social media on consumer behavior: current status, emerging trends, and future prospects. *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14. P. 303-313. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60480>
3. Panasiuk A. Marketing orientation of entities on the tourism market. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Article 12040. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132112040>

Тарануха Олена

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Організація розвивається не лінійно, а циклічно, проходячи низку етапів: від створення – до можливого занепаду. Управлінські підходи, що забезпечують конкурентні переваги на одному етапі, можуть бути неефективними, або навіть шкідливими, на наступному. Статистичні дані свідчать, що близько 20% новостворених підприємств припиняють діяльність уже протягом першого року, а понад 50% — у межах перших п'яти років існування [3, с. 112]. Це підкреслює важливість адаптивного менеджменту, здатного трансформуватися відповідно до динаміки розвитку бізнесу.

Початкова фаза життєвого циклу характеризується високою часткою підприємницької ініціативи та централізацією управління. Стиль керівництва на цьому етапі орієнтований на оперативність рішень, мінімальну формалізацію та максимальну клієнтоорієнтованість. Однак дослідники наголошують на ризику так званої «пастки засновника», коли зростання обсягів діяльності перевищує можливості одноосібного контролю. За відсутності делегування, регламентації та чітких управлінських процедур організація може втратити керованість [2, с. 85]. Тому перехід до наступного етапу передбачає систематизацію управління, формування структурної ієрархії та розподіл відповідальності між менеджерами.

Фаза зрілості вважається найбільш стабільною з позиції економічних результатів. Організація має сформовану систему управління, налагоджені бізнес-процеси та ефективні

механізми контролю. Основним завданням менеджменту на цьому етапі є стратегічне планування, оптимізація витрат та підтримання інноваційної активності. Водночас теорія організаційного розвитку Л. Грейнера підкреслює, що кожен етап еволюції супроводжується відповідною кризою, яка стимулює подальшу трансформацію системи управління [1, с. 45]. Надмірне ускладнення процедур, зростання бюрократичного апарату та орієнтація на внутрішні регламенти, а не на потреби ринку, призводять до втрати гнучкості й переходу в стадію старіння.

Таким чином, ефективність управління визначається не універсальністю обраних інструментів, а відповідністю застосовуваних підходів конкретному етапу розвитку організації. Своєчасне оновлення управлінської моделі забезпечує здатність компанії протидіяти кризовим явищам і продовжує її життєвий цикл. Керівник має бути готовим змінювати стиль управління: від підприємницького - на початку, до системного й формалізованого - у період зростання, і знову до інноваційного - у разі загрози застою.

Література:

1. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 3. P. 55–67.
2. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій / пер. з англ. Київ : BookChef, 2018. 512 с.
3. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підруч. Київ : Знання, 2019. 383 с.

Устьян Олександр

кандидат економічних наук,
Полтавський університет економіки і торгівлі,
м. Полтава, Україна

ТРИГЕРИ ДОВІРИ В B2B МАРКЕТИНГУ

B2B сфера традиційно характеризується складним та тривалим циклом прийняття рішень про закупівлю певних товарів або послуг. Це зумовлено високим обсягом закупівель, наявністю чітких вимог (специфікації) до об'єкту закупівлі та колективною формою прийняття рішень (наявністю закупівельного комітету, що складається з різних посадових осіб підприємства) [1; 2; 3]. Саме тому природа закупівель носить раціональний характер і для переконання потенційного клієнта укласти угоду з певним постачальником необхідно надати чіткі логічні аргументи. Працівників підприємства - потенційного клієнта потрібно переконати, що закупівля буде вдалим управлінським рішенням з точки зору співвідношення витрат та отриманої цінності (досягнення бізнес-завдань замовника, які можливо вирішити за рахунок даної закупівлі). Крім цього, критично важливим кроком є формування довіри потенційного клієнта до постачальника.

Побудова довіри до постачальника здійснюється на різних етапах циклу взаємодії з клієнтом. Найбільшу роль у цьому процесі відіграє менеджер з продажу в процесі безпосереднього спілкування із замовником. Проте також значну роль відіграють тригери довіри, на які постачальник акцентує увагу щоб переконати потенційного замовника розпочати комунікацію (ініціювати звернення).

Перелік даних тригерів є достатньо широким і може відрізнятися в різних підгалузях B2B сфери. Проте можемо виділити найбільш важливі та переконливі, які наведені нижче.

Наявність відгуків клієнтів є надзвичайно важливим тригером, оскільки вони є прямим підтвердженням високої якості товарів або послуг з боку третіх сторін. В роботі з відгуками важливе максимальне підтвердження їх достовірності. Для цього відгуки мають містити

конкретне ім'я та прізвище, посаду людини та підприємство, яке він або вона представляє (в деяких тематиках повна ідентифікація може бути недоречною). Відгук має бути конкретним за змістом та відображати рівень задоволеності замовника. За наявності спеціальних галузевих платформ доцільно розміщувати відгуки саме на них, оскільки рівень довіри до них може бути вищим, ніж до вебсайту підприємства. Іноді подібні відгуки оформлюють у вигляді листів вдячності, надрукованих на фірмових бланках організацій, таким чином додаючи довіри до їх правдивості. Також починають активніше застосовуватися відеовідгуки, які представляють собою короткі (до 1 хвилини) відеоролики, в яких посадова особа клієнта описує свій досвід співпраці з певним постачальником.

Як альтернативу або доповнення до відгуків клієнтів активно застосовується галерея логотипів клієнтів. Особливо сильний ефект досягається за наявності серед клієнтів відомих підприємств, логотипи яких є добре впізнаваними.

Оформлення історій співпраці з клієнтами в кейси також є сильним тригером довіри (особливо в експертних сферах). При цьому важливим є формат оформлення кейсу, який за можливості має містити конкретні досягнуті результати. Для максимального ефекту кейси мають відповідати поширеним запитам потенційних клієнтів, щоб клієнт знайшов «свою історію» і побачив, що даний постачальник вже успішно вирішував подібну ситуацію в минулому.

Сильний вплив можуть здійснювати результати підприємства в цифрах, особливо за умови, що підприємство вже працює тривалий час на ринку. Це можуть бути підрахунки кількості клієнтів, співробітників, тисяч тон виготовленої продукції тощо. Для більшої наочності ці цифри можуть подаватися в форматі співставлення зі зрозумілими для широкого кола людей порівняннями або еталонами (наприклад: транспорт нашої логістичної компанії за роки роботи здолав шлях співставний з відстанню від Землі до Марсу).

В експертних тематиках значно додають авторитету наявність інтерв'ю керівників або ключових працівників компанії для відомих галузевих медіа. Аналогічний вплив здійснює наявність власного корпоративного блогу (сайт, YouTube-канал або профілі в соціальних мережах). В деяких сферах блог підприємства є не лише важливим тригером довіри, а й важливим каналом залучення клієнтів (юридичні послуги, корпоративні ІТ рішення, консалтинг).

Наявність нагород підприємства також є сильним тригером довіри, особливо якщо мова йде про авторитетні конкурси. В складних тематиках, які вимагають ліцензування або сертифікації скан-копії подібних документів також можуть зняти багато сумнівів у потенційних клієнтів. Схожий вплив здійснює членство підприємства в авторитетних галузевих спільнотах, участь у відомих нішевих виставках та конференціях.

Необхідність використання якісного фото та відеоконтенту є очевидним фактом, проте, на жаль, дуже багато виробничих підприємств не приділяють достатню увагу цьому аспекту. В результаті часто продукція сприймається як застаріла та низькоякісна. Аналогічний вплив здійснює ефектна візуалізація та оформлення продукції, виробничого процесу, результатів діяльності тощо. Для цього доцільно використовувати інфографіку, панорамні фото, 3D-візуалізації та загалом приділяти увагу дизайну візуальних елементів на різних носіях. Реальні фото співробітників, етапів виробничого процесу будуть викликати значно більше довіри, ніж такі, що взяті з фотостоків або згенеровані ШІ. Для сфери послуг добре себе зарекомендував опис етапів процесу надання послуги, який дозволяє замовнику зрозуміти підхід постачальника до організації роботи та логіку взаємодії з замовником (особливо це важливо для нестандартних послуг, потреба в яких виникає рідко: впровадження CRM-системи, проектування та будівництво нестандартних конструкцій, встановлення виробничих ліній тощо).

В експертних тематиках важливим тригером довіри є зазначення ключових

співробітників з коротким описом попередніх досягнень та досвіду. Аналогічний вплив може здійснювати наявність опису компанії з найбільш яскравими фактами з історії та описом виробничого потенціалу (важливо для виробничих підприємств та різного роду підрядників).

Дані тригери довіри можуть використовуватися на корпоративному вебсайті, комерційних пропозиціях, описах компанії в каталогах та агрегаторах, в презентаціях підприємства на галузевих заходах, при оформленні виставкових стендів тощо. Звісно, кожен з цих форматів презентації підприємства має певну специфіку і відповідно буде потребувати тригерів різного типу. Особливим напрямом є використання тригерів довіри в інструментах інтернет-просування, де в багатьох випадках можна прорахувати коефіцієнт конверсії в лід (звернення). Таким чином можна протестувати різні тригери довіри та оцінити їх вплив на потенційних клієнтів через зміни даного коефіцієнта конверсії.

Таким чином, тригери довіри є важливою складовою маркетингової діяльності підприємства. Їх вдале формулювання та оформлення може суттєво впливати на ефективність маркетингових активностей. Вибір конкретного типу тригерів залежить від сфери діяльності, ситуації використання та конкретного носія. При цьому, важливим залишається етичний аспект – використання лише правдивих фактів. Для знаходження таких фактів потрібно занурюватися та переосмислювати історію та особливості діяльності підприємства та членів команди.

Література:

1. Бойчук І. В. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. №18. С.272-278.
2. Дергалюк Б. В., Журенко О. В. Головні аспекти використання на ринку маркетингової системи «B2B». *Економічні студії*. 2018. №4 (22). С. 34-38.
3. Старицький Т. М. Використання сучасного інструментарію та технологій B2B-маркетингу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №7. С. 493-496.

Чайка Олександр

викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва

Гуцу Ірина

здобувачка вищої освіти,

Вінницький кооперативний інститут,

м. Вінниця, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки роль маркетингу у системі управління підприємством суттєво зростає. Підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін та нестабільності економічних процесів, що зумовлює необхідність використання сучасних маркетингових підходів до управління бізнесом. Ефективна організація та планування маркетингової діяльності дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, прогнозувати поведінку споживачів та формувати довгострокові конкурентні переваги [1].

Маркетингова діяльність підприємства охоплює систему управлінських процесів, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, задоволення потреб споживачів та забезпечення ефективної реалізації продукції. Відповідно організація маркетингу передбачає формування ефективної структури управління маркетинговими функціями, яка визначає розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами підприємства [2].

Організація маркетингової діяльності включає низку важливих елементів: формування організаційної структури маркетингової служби, добір кваліфікованого персоналу, визначення функціональних обов'язків працівників, створення умов для ефективної роботи маркетингового підрозділу та забезпечення взаємодії з іншими службами підприємства. Ефективна організація маркетингової служби сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та покращенню комунікації з клієнтами [3].

У практиці управління підприємствами застосовуються різні типи організаційних структур маркетингових служб. Однією з найбільш поширених є функціональна структура, за якої маркетингова діяльність поділяється за основними функціями: дослідження ринку, планування маркетингу, реклама і стимулювання збуту, управління продажами та сервісне обслуговування. Така структура є ефективною для підприємств із обмеженою номенклатурою продукції та невеликою кількістю ринків збуту [4].

Іншою поширеною формою організації маркетингу є регіональна структура, яка передбачає розподіл маркетингових функцій за географічними ринками. Ця модель є доцільною для підприємств, що здійснюють діяльність на різних територіальних ринках, оскільки вона дозволяє враховувати специфічні соціально-економічні, культурні та споживчі особливості кожного регіону.

Крім того, сучасні підприємства все частіше використовують сегментну структуру маркетингової служби, орієнтовану на окремі групи споживачів. У цьому випадку маркетингові менеджери спеціалізуються на обслуговуванні певних сегментів ринку, що дозволяє більш точно враховувати потреби клієнтів та формувати персоналізовані маркетингові пропозиції [5].

Для підприємств, які виробляють широкий асортимент продукції та працюють на різних ринках, ефективною може бути товарно-ринкова (матрична) структура маркетингу. Вона передбачає одночасне використання товарної та ринкової спеціалізації менеджерів, що забезпечує більш глибокий аналіз ринку та підвищує ефективність управління маркетинговою діяльністю. Разом з тим така структура характеризується підвищеною складністю управління та потребує високого рівня координації між підрозділами [2].

Важливим елементом системи управління маркетингом є планування маркетингової діяльності. Планування дозволяє підприємству визначити стратегічні та тактичні цілі, розробити комплекс маркетингових заходів та забезпечити ефективне використання ресурсів. У сучасних умовах маркетингове планування розглядається як безперервний процес аналізу ринкового середовища, прогнозування змін попиту та розроблення відповідних управлінських рішень [6].

Процес маркетингового планування включає кілька основних етапів: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення стратегічних цілей маркетингу, розроблення альтернативних стратегій розвитку, оцінювання їх ефективності та вибір оптимального варіанта. Важливою складовою цього процесу є також розроблення системи контролю та оцінювання результатів маркетингової діяльності [1].

Залежно від тривалості реалізації виділяють короткострокові, середньострокові та довгострокові маркетингові плани. Короткострокові плани розробляються на період до одного року та спрямовані на реалізацію конкретних маркетингових заходів. Середньострокові плани охоплюють період від одного до п'яти років і передбачають формування основних напрямів розвитку маркетингової діяльності підприємства. Довгострокові плани розробляються на період понад п'ять років і спрямовані на формування стратегічних конкурентних переваг підприємства [6].

Особливого значення набуває маркетингове планування для підприємств переробної галузі, діяльність яких пов'язана з високою залежністю від постачання сировини, коливань попиту та змін кон'юнктури ринку. У таких умовах маркетингова система підприємства

повинна забезпечувати комплексний аналіз ринкового середовища, ефективну взаємодію з постачальниками та споживачами, а також формування конкурентоспроможної продукції.

Практика функціонування українських підприємств свідчить, що впровадження маркетингової концепції управління ще не є достатньо поширеним. У багатьох випадках маркетингові підрозділи виконують лише окремі функції, пов'язані з рекламою або збутом продукції, що обмежує їхній вплив на стратегічні управлінські рішення. Тому важливим завданням сучасних підприємств є формування інтегрованої системи маркетингового управління, яка поєднуватиме стратегічне планування, маркетингові дослідження, управління комунікаціями та аналіз ефективності маркетингової діяльності [7].

Отже, організація та планування маркетингової діяльності є важливими складовими ефективного управління підприємством. Раціональне формування організаційної структури маркетингової служби, застосування сучасних методів маркетингового планування та використання стратегічного підходу до управління ринковою діяльністю дозволяють підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність, ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson Education, 2022. 832 p.
2. Дибчук Л. В., Головчук Ю.О., Рузакова О.В. Використання цифрових технологій у маркетингу транспортних послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. №86. С. 196-208. <https://doi.org/10.18664/btie.86.310141>
3. Дибчук Л. В. Моделі комунікаційної стратегії у взаємозв'язку з дистрибутивною політикою підприємств харчової галузі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 5. С. 24–33. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-3>
4. Дибчук Л. В. Маркетинг і логістика в епоху електронної комерції. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф.*, 23-24 трав. 2024 р.. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. С. 634–635.
5. Дибчук Л. В. Мобільна аналітика та її роль у дослідженні поведінки споживачів у цифровому світі. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф.*, 19 березня 2025 р. Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму, 2025. С. 35–37.
6. Tanasiichuk A. et al. Comparative Analysis of Resilience and Marketing Adaptation Strategies: An Integrated Company Resilience Index and a Crisis Planning Model. *European Journal of Sustainable Development*, 2026. 15(1), 638-668.

Чорнодід Ігор

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та менеджменту
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

МАРКЕТИНГ ДОВІРИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасна цифрова трансформація бізнесу суттєво змінює характер взаємодії підприємств із ринковим середовищем, зумовлюючи переосмислення ролі нематеріальних активів у забезпеченні конкурентоспроможності. В даному контексті довіра набуває статусу визначального інтеграційного ресурсу, що визначає ефективність маркетингових комунікацій, стабільність клієнтських відносин та здатність підприємства адаптуватися до умов високої турбулентності ринку. У цифровому середовищі довіра трансформується з індивідуально-

психологічної категорії у системний економічний феномен, який формується на перетині інформаційних потоків, поведінкових реакцій споживачів і технологічних характеристик взаємодії.

Розвиток концепції маркетингу довіри відображає загальну еволюцію маркетингової парадигми від транзакційного до відносинного та ціннісно-орієнтованого підходів. У сучасних умовах маркетинг довіри інтегрується у більш широку концепцію цифрового маркетингу, де довіра виступає не лише передумовою здійснення купівлі, а результатом комплексної взаємодії між підприємством і споживачем у цифровому просторі [1]. Відповідно, довіра формується через сукупність чинників, серед яких провідну роль відіграють бренд, клієнтський досвід, якість сервісу, цифрові сигнали надійності, а також етичні та правові аспекти використання даних.

Особливістю сучасного етапу розвитку маркетингу довіри є його тісна взаємодія з цифровими технологіями, які забезпечують нові можливості для формування, підтримки та вимірювання довіри. З одного боку, цифрові канали значно розширюють можливості комунікації та персоналізації взаємодії зі споживачами, з іншого - підвищують чутливість до репутаційних ризиків, оскільки негативні сигнали швидко поширюються у мережевому середовищі, що зумовлює необхідність формування комплексного підходу до управління довірою, що охоплює не лише маркетингові комунікації, але й операційні процеси, сервісні практики та технологічну інфраструктуру підприємства.

У цифровій економіці довіра набуває кількісно вимірюваного характеру та може оцінюватися на основі аналізу відкритих даних, показників цифрової активності, рівня залученості клієнтів, якості зворотного зв'язку та стабільності функціонування цифрових платформ. Такий підхід дозволяє перейти від декларативного управління довірою до її аналітичного моделювання та прогнозування. У результаті маркетинг довіри інтегрується у систему управлінського обліку та стратегічного аналізу як інструмент обґрунтування управлінських рішень [2].

Системний характер маркетингу довіри проявляється у необхідності забезпечення узгодженості між комунікаційними повідомленнями підприємства та реальним клієнтським досвідом. У цьому контексті особливого значення набуває концепція «цілісності довіри», яка передбачає відповідність між обіцяною цінністю бренду та фактичною якістю продукту або послуги. Порушення цієї відповідності призводить до формування негативних репутаційних сигналів, що знижують рівень довіри та негативно впливають на поведінкові характеристики споживачів.

Важливим аспектом формування довіри у цифровому середовищі є етична складова маркетингової діяльності, яка включає прозорість алгоритмів персоналізації, відповідальність у використанні персональних даних, недопущення маніпулятивних практик та забезпечення інформаційної безпеки. У сучасних умовах саме етичність маркетингових практик стає одним із ключових чинників довгострокового збереження довіри, оскільки споживачі дедалі більше орієнтуються не лише на функціональні характеристики продукту, але й на ціннісні орієнтири компанії.

Інституціоналізація маркетингу довіри передбачає формування відповідного інструментарію його оцінювання, який базується на інтеграції показників цифрової репутації, інтенсивності взаємодії із клієнтами, якості сервісного обслуговування та поведінкових характеристик споживачів, що дозволяє розглядати довіру як вимірюваний економічний показник, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства [3].

Зростання рівня довіри забезпечує підвищення ефективності маркетингової діяльності через збільшення конверсії, частоти повторних покупок, тривалості життєвого циклу клієнта та загальної клієнтської цінності. Відтак, маркетинг довіри виступає не лише комунікаційним інструментом, а стратегічним фактором формування конкурентних переваг, який дозволяє підприємствам знижувати витрати на залучення клієнтів, підвищувати ефективність використання маркетингового бюджету та забезпечувати стабільність доходів у

довгостроковій перспективі.

Таким чином, маркетинг довіри у цифровій економіці трансформується у комплексну управлінську концепцію, що інтегрує елементи стратегічного маркетингу, управління клієнтським досвідом, цифрових комунікацій та репутаційного менеджменту. Його ефективна реалізація забезпечує формування стійких взаємовідносин із клієнтами, зниження рівня невизначеності ринкового середовища та створення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Література:

1. Morgan R. M., Hunt S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 58(3). P. 20-38. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
2. Gefen D., Karahanna E., Straub D. W. Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model. *MIS Quarterly*. 2003. Vol. 27(1). P. 51-90. DOI: <https://doi.org/10.2307/30036519>
3. Лилик І. В. Маркетинг довіри як сучасна концепція розвитку маркетингової діяльності підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2021. №3. С. 4-13. URL: <https://uam.in.ua>

Шепель Тетяна

кандидат економічних наук

Солоджук Софія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Системне маркетингове планування є необхідною передумовою раціонального управління діяльністю підприємства та обґрунтування інвестиційних рішень. Маркетинговий план виступає ключовим управлінським інструментом, що поєднує аналітичні дослідження, стратегічне бачення та практичні механізми реалізації ринкових рішень. Його застосування дозволяє підприємству обґрунтовано визначати напрями просування, мінімізувати ризики та підвищувати результативність інвестиційної діяльності.

Маркетинговий план визначає стратегічні канали комунікації та просування, які не лише відповідають потребам підприємств, але й ефективно привертають увагу споживачів і приносять фінансову вигоду. Він є важливим інструментом, що допомагає визначити, які канали маркетингу будуть оптимальними для досягнення поставлених цілей [1]. Його доцільно розглядати як багаторівневу систему, що поєднує аналітичний, стратегічний і операційний компоненти та ґрунтується на комплексному аналізі ринку, споживчого попиту, конкуренції, галузевих тенденцій, цінової динаміки й інноваційного потенціалу підприємства з метою формування ефективної маркетингової моделі супроводу інвестиційного проєкту [2].

На початкових етапах формування плану, особлива увага приділяється: дослідженню попиту, конкурентного середовища, споживчих очікувань, оцінці ресурсів, компетенцій та можливостей підприємства, що дозволяє виявити перспективні напрями розвитку та потенційні загрози. Отримані результати створюють аналітичну основу для ухвалення обґрунтованих маркетингових рішень і формування довгострокових конкурентних переваг.

Реалізація маркетингового плану пов'язана з визначенням чітких і досяжних цілей, розробкою стратегії з урахуванням сегментації ринку, позиціонування та вибору оптимальних каналів просування, а також плануванням конкретних маркетингових заходів. Завершальним і водночас безперервним етапом є контроль та оцінка ефективності реалізованих дій, що забезпечує своєчасне коригування стратегії відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Такий

підхід дозволяє малому бізнесу діяти системно, знижувати рівень ринкової невизначеності та підвищувати результативність маркетингової діяльності.

Маркетингове планування визначається як ключовий чинник розвитку малих підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища. [3] Адже відсутність системного маркетингового плану на початкових етапах діяльності бізнесу підвищує рівень ризиків і знижує конкурентоспроможність підприємств, тому дозволяє структурувати управлінські рішення, визначити цільові сегменти та раціонально використовувати обмежені ресурси малого бізнесу.

Поєднання стратегічного маркетингу з фінансовим і виробничим плануванням, адаптивному підході, орієнтованому на постійне коригування маркетингових рішень відповідно до змін ринкової кон'юнктури, стає невід'ємною частиною загального управління інвестиційним проектом. Тому, надзвичайно важливим є не лише розробка якісного маркетингового плану, а й створення ефективного механізму його реалізації, який включає чіткий розподіл функцій, побудову ефективної системи контролю, використання цифрових інструментів для аналізу результатів та гнучке управління процесами впровадження, що у комплексі дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й значною мірою підвищити рентабельність інвестицій. Регулярний аналіз ринку, поведінки споживачів і конкурентів дає змогу своєчасно коригувати стратегію розвитку та підвищувати ефективність інвестиційних рішень, що забезпечує перспективи зростання малого бізнесу (табл. 1) [3].

Таблиця 1

Складові інтеграції маркетингових стратегій в інвестиційні рішення підприємства

Складова маркетингової стратегії	Етап інвестиційного рішення	Мета інтеграції	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Дослідження ринку	Аналіз доцільності	Визначення потенціалу проекту	Анкети, SWOT-аналіз	Точне обґрунтування інвестицій
Позиціонування продукту	Планування інвестицій	Підвищення конкурентоспроможності	Аналіз конкурентів, брендинг	Зростання привабливості для інвесторів
Прогнозування продажів	Оцінка ризиків	Зменшення невизначеності	Тренд-аналіз, моделювання	Оптимізація фінансових потоків
Стратегія просування	Залучення ресурсів	Розширення доступу до капіталу	Реклама, PR-кампанії	Збільшення обсягу інвестицій
Моніторинг зворотного зв'язку	Реалізація проекту	Адаптація до змін	Опитування клієнтів, CRM	Підвищення ефективності проекту

Маркетинговий план є не просто формальним документом, а практичним інструментом, який дозволяє малому бізнесу діяти системно та передбачливо, особливо в умовах обмежених ресурсів і нестабільного ринку. Його ефективність полягає у здатності поєднувати аналітичну роботу, стратегічне планування та оперативні дії, забезпечуючи підприємству можливість швидко адаптуватися до змін у поведінці споживачів, активності конкурентів та ринкових тенденцій. Особливо важливим, є - інтегрування маркетингового плану з фінансовим і виробничим управлінням, що дозволяє малому бізнесу не лише мінімізувати ризики, а й підвищувати прибутковість та стійкість підприємства.

Таким чином, маркетинговий план для малого бізнесу виступає стратегічним інструментом, що допомагає підприємству упорядкувати свою діяльність та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Він забезпечує комплексний підхід до розвитку бізнесу, поєднуючи аналіз ринку, формування цілей і вибір ефективних каналів просування з оцінкою результатів та контролем реалізації заходів. Такий підхід дозволяє зменшити ризики, підвищити рентабельність та створює основу для стабільного і поступового зростання малого бізнесу.

Література:

1. Тохтамиш Н. В. Маркетингове планування як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 82–86. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1271/1224>
2. Маркетинговий план як інструмент успіху малого бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024. URL: <https://www.snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/384/281>
3. Євтушенко Н. М., Равікович І. В., Шишигіна Л. О. Маркетингове планування на етапі становлення малих підприємств: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2024. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/193-13-20yevtushenko.pdf>

Шматок Максим

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ДАНИХ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У цифровому середовищі бренд малого бізнесу формується не лише через продукт, а через сукупність вражень у точках контакту, таких як: сайт, соцмережі, месенджери, маркетплейси, сервіс і швидкість реакції. Для малого бізнесу бренд виступає мультиплікатором довіри, який здатний компенсувати обмеженість ресурсів і знижувати бар'єр першої покупки завдяки впізнаваності та зрозумілому позиціонуванню [3].

Ключова особливість data-driven управління брендом полягає в тому, що бренд-стратегія підкріплюється вимірюваними даними про поведінку аудиторії (переходи, конверсії, повторні покупки, відгуки, звернення), а не лише інтуїцією. Практично це означає побудову циклу: збір даних → інсайти → рішення щодо комунікацій/продукту/сервісу → вимірювання ефекту → коригування, що забезпечує адаптивність бренду до змін ринку та запитів клієнтів [2, С. 116].

Економічна логіка просування бренду в цифровій трансформації передбачає, що бренд-активності мають бути інтегровані в економічний механізм підприємства. До нього належать: фінансове забезпечення (бюджетування брендингу), цінова політика, канали збуту, комунікаційна стратегія, репутаційний менеджмент та інноваційний розвиток — саме як система, а не набір розрізнених дій [1].

Щоб реалізувати data-driven підхід для брендингу підприємств малого бізнесу, доцільно застосовувати поетапний підхід:

- 1) цифровий аудит і оцінка;
- 2) розвиток цифрових компетентностей команди;
- 3) формування цифрової стратегії бренду з KPI;
- 4) вибір та впровадження інструментів;
- 5) моніторинг результатів і коригування.

Така логіка зменшує ризик фінансових витрат без ефекту і забезпечує узгодженість дій

з бізнес-моделлю [2, С. 117–118].

Портфель цифрових інструментів для бренду малого бізнесу варто підбирати з урахуванням того, що найбільшу цінність дає персоналізація та сервіс. Зокрема, штучний інтелект та машинне навчання підтримують персоналізовані комунікації, big data — глибше розуміння поведінки клієнтів, CRM — управління взаєминами і лояльністю, а цифрові платформи та соціальні медіа — швидке охоплення й зворотний зв'язок [3].

Для малого бізнесу доцільно розглядати цифрові інструменти управління брендом як послідовно впроваджувані від базового до просунутого рівня. Такий підхід важливий, адже впровадження інноваційних інструментів має бути узгоджене з бізнес-моделлю та ресурсами компанії, інакше замість зростання цінності бренду можливі надмірні витрати без відчутного ефекту. Рівні та цифрові інструменти вказані в таблиці 1.

Таблиця 1

Data-driven стек для управління брендом малого бізнесу		
Рівень	Інструменти	Який бренд-ефект дає
Базовий	веб-аналітика + соцмережі	розуміння попиту, контент, впізнаваність
Операційний	CRM + сегментація	системний сервіс, повторні продажі, лояльність
Просунутий	Big Data/дашборди + AI/чат-боти	персоналізація, швидкість реакції, оптимізація витрат

Джерело: складено автором на основі [2]

Оцінювання результатів data-driven управління брендом доцільно вести через метрики, що відображають водночас і силу бренду, і економічний ефект. Тобто в першу чергу треба аналізувати: зростання впізнаваності, NPS, залученість у соцмережах, конверсії з цифрових каналів, ROI цифрових кампаній, утримання клієнтів. Така система KPI переводить бренд-менеджмент з креативної активності у керований процес із прогнозованими результатами [2, С. 119].

Отже, управління брендом малого бізнесу на основі даних у цифровому середовищі - це інтеграція економічного механізму брендингу з поетапним управлінням цифровими технологіями та метриками ефективності. Поєднання фінансової дисципліни (бюджет/ROI), технологій (CRM, Big Data, ШІ) і омніканальних комунікацій дозволяє малому бізнесу будувати довіру, підвищувати лояльність і зберігати конкурентоспроможність у динамічному ринку.

Література:

1. Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Серeda О. О. Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. С. 858–863. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152>
2. Шапайко Р. Б. Сучасні тренди та роль управління цифровими технологіями у розвитку бренду компаній. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2025. № 38(66). С. 113–122. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-113-122](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-113-122)
3. Устік Т. В., Шматок М. В. Інноваційні технології в управлінні брендом на підприємствах малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-130>

Шумкова Олена

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ЦІНИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

У процесі розвитку ринкової економіки змінюється не лише структура господарських зв'язків, а й підходи до інтерпретації базових економічних категорій. Ціна посідає особливе місце в системі ринкових координат, оскільки через неї відбувається узгодження інтересів виробників, споживачів і держави. Динамічні трансформації економічного середовища, глобалізація та ускладнення конкурентних відносин зумовлюють необхідність переосмислення ролі ціни в сучасній економіці.

Ціна як економічна категорія формувалася і змінювалася разом із еволюцією ринкових відносин, відображаючи глибинні трансформації у структурі виробництва, механізмах обміну та характері взаємодії між економічними суб'єктами.

На ранніх етапах розвитку економічної думки, коли переважали відносно прості товарно-грошові зв'язки, ціна розглядалася насамперед як грошовий еквівалент вартості, що безпосередньо пов'язувався з витратами праці та ресурсів, необхідних для створення товару, тобто з об'єктивними виробничими затратами, втіленими у продукті. Вартісна основа ціни трактувалася як результат кількісного виміру праці, а сам процес ціноутворення — як похідний від структури витрат і технологічних умов виробництва. Такий підхід був логічним для умов обмеженої конкуренції та відносної стабільності виробничих процесів, де обмін здійснювався переважно на основі співставлення затрат, а ринкові коливання мали менш виражений характер і не супроводжувалися значною диференціацією пропозиції.

Із поглибленням ринкових відносин та ускладненням структури економіки увага поступово змістилася від виключно витратної інтерпретації ціни до аналізу ринкових механізмів її формування. Зростання ролі обміну, поява численних продавців і покупців, а також посилення конкуренції зумовили усвідомлення того, що ціна не є фіксованою величиною, а формується в процесі постійної взаємодії попиту й пропозиції. У цьому контексті ціна почала розглядатися як результат зіткнення економічних інтересів сторін ринку, де кожен учасник прагне максимізувати власну вигоду за умов обмежених ресурсів і альтернативних можливостей [3].

Подальший розвиток ринкової економіки сприяв закріпленню уявлення про ціну як динамічний регулятор економічних процесів, що формується під впливом постійної взаємодії попиту і пропозиції та відображає реальні пропорції суспільного виробництва. Вона стала виконувати не лише функцію відшкодування витрат і забезпечення прибутковості діяльності, а й роль гнучкого економічного сигналу, що оперативно реагує на дефіцит або надлишок товарів, зміну споживчих уподобань, рівень ділової активності та коливання ринкової кон'юнктури. Саме через механізм цін ринок отримав здатність до саморегулювання, спрямовуючи ресурси у більш ефективні сфери використання, стимулюючи структурні зрушення у виробництві та забезпечуючи відносну рівновагу між виробництвом і споживанням на основі економічної доцільності.

Еволюція концепції ціни логічно продовжила ринкове трактування ціноутворення та була пов'язана з формуванням неокласичних і маржиналістських підходів, у межах яких вирішальне значення надається граничній корисності та суб'єктивному сприйняттю цінності товару споживачем. За таких умов ціна перестає розглядатися виключно як похідна від витрат виробництва й починає відображати індивідуальні оцінки корисності, очікування щодо майбутньої вигоди та готовність споживача здійснити платіж за певних ринкових обставин. Це означає, що один і той самий товар може мати різну цінність для різних груп споживачів, що формує диференційовані цінові рівні та посилює гнучкість ринкових механізмів. У такому контексті ціна набуває інформаційної функції, сигналізуючи про співвідношення попиту і пропозиції, а також стимулюючої функції, впливаючи на рішення економічних агентів щодо виробництва, споживання та перерозподілу ресурсів [1 с.40, 2 с.170].

У міру ускладнення ринкового середовища, посилення конкуренції та розширення товарної пропозиції концепція ціни доповнюється стратегічним виміром. Ціна дедалі частіше

розглядається не як пасивний результат ринкової взаємодії, а як активний інструмент конкурентної боротьби та позиціонування підприємства. Вона може свідомо встановлюватися на рівні, що відхиляється від витратної основи або умовної рівноважної величини, з метою впливу на структуру попиту, формування певного сприйняття товару та досягнення стратегічних переваг. За такого підходу ціна виконує не лише економічну, а й управлінську функцію, стаючи складовою маркетингової політики підприємства та інструментом реалізації його довгострокових цілей розвитку.

Сучасний етап розвитку ринкових відносин характеризується розширенням змісту ціни за межі її традиційного економічного тлумачення, що логічно випливає з трансформації підходів до ціноутворення в умовах ускладнення конкурентного середовища та зростання ролі диференціації пропозиції. На насичених ринках у структурі ціни дедалі більшого значення набувають нематеріальні складові, зокрема сила бренду, рівень сервісного обслуговування, ділова репутація, інноваційність і соціальна відповідальність виробника, які формують додаткову споживчу цінність і забезпечують конкурентні переваги без зміни фізичних характеристик продукту. Перелічені чинники не мають прямого витратного вираження та не завжди піддаються точному кількісному виміру, проте істотно впливають на сприйняття пропозиції споживачем, підвищують рівень довіри до підприємства і формують його готовність платити вищу ціну як за матеріальні, так і за символічні характеристики товару чи послуги.

У цих умовах ціна набуває багатовимірного характеру, відображаючи не лише співвідношення економічних витрат і корисності, а й комплексну цінність товару або послуги, що поєднує функціональні, емоційні та соціальні аспекти споживання. Ціновий рівень дедалі частіше виконує роль індикатора якості взаємодії між підприємством і ринком, сигналізуючи про надійність, стабільність і відповідність пропозиції очікуванням споживачів. Подібна інтерпретація зумовлює зміщення акценту з короткострокових цінових рішень на довгострокове формування ціннісної пропозиції, у межах якої ціна постає результатом стратегічного узгодження економічних, маркетингових і соціальних чинників діяльності підприємства [3, 4 с.77].

Отже, трансформація підходів до розуміння ціни відображає загальну логіку розвитку ринкової економіки, у межах якої зростає складність економічних рішень і роль нематеріальних чинників. Ціна поступово інтегрується в ширший контекст стратегічного управління, стаючи засобом формування ринкової поведінки та інструментом довгострокового впливу на конкурентні позиції підприємств. Її сучасне трактування вимагає міждисциплінарного підходу, що поєднує економічний, маркетинговий і соціальний виміри.

Література:

1. Kovtunenکو Y., Hryhorieva A., Probniaк O. The Role of the Enterprise's Price Policy in Modern Conditions. *Economics: time realities*. 2023. Vol. 6, no. 70. P. 37–43.
2. Євтушенко Н. О., Василькова Н. В. Цінова політика підприємства в умовах нестабільності. *Економічний простір*. 2025. №195. С.167-173.
3. Саченко А. Еволюція економічного зростання від етапу індустріалізації до неоіндустріалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-157>
4. Ткач І. М., Маланчук М. Ф. Еволюція теорії ціноутворення та їх вплив на формування ціни на продукцію військового призначення. *Journal of Scientific Papers «Social development and Security»*. 2018. Т. 2, № 2. С. 76-84.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

МАНІПУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПОРУШЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Маніпулювання може стати причиною рукотворних криз окремих організацій та підприємств. Це може бути викликано тим, що:

- вся діяльність організації зводиться до отримання матеріального зиску маніпулятором, виділення його в якості «локомотиву», який насправді таким не є. Наслідком цього може стати кадрова та фінансова криза певної організації;
- маніпулятор формує хибне уявлення про свою особисту роль у діяльності підприємства чи певного структурного підрозділу, що досягається маніпулюванням інтересів і потреб персоналу, що рано чи пізно викликає його посилене роздратування;
- сам маніпулятор власноруч нічого зробити не може, проте всі матеріальні зиски у разі продуктивної роботи підрозділу, що він очолює, отримує особисто;
- незважаючи на отримання певних керівних посад, імпактор абсолютно не володіє знаннями, не лише достатніми для управління підрозділом, а й навіть для того, щоб працювати у цьому підрозділі на будь-якій посаді. Інколи він не володіє звичайними правилами правопису та іншими загальними знаннями в межах шкільного курсу. Не виключено, що маніпулятор, у разі наявності відвертих хиб у рівні наявних знань та неспроможності до засвоєння нових знань чи формування повноцінного аналітичного апарату, психологічно компенсує це спроможністю досягати поставлені цілі не у прямий спосіб, а саме через маніпуляцію.

За таких умов, діяльність маніпулятора є шкідливою та небезпечною не лише для конкретного підрозділу/підприємства, а й для всього оточуючого середовища організації. Особливо гострою є ця проблема для українського підприємництва в умовах війни, коли будь-яка організація чи підприємство є осередком можливостей опору ворогу. Саме це визначає актуальність та практичне значення запропонованих особистих досліджень автора.

Використання психологічних маніпулятивних технологій в управлінні персоналом підприємства досліджено у статті Христенка О.В. та Овсієнко А.Ю. Психологічний зміст маніпулятивного впливу в системі керівництва персоналом правоохоронних органів розкрито у праці О.В. Волошиної та О.О. Малоголової. Окремі аспекти зазначеної проблематики наведено у підручнику Л.М. Залюбінської та М.Л. Скорик.

Автором обрана вузька проблемна ділянка, яка полягає у аналізі поведінки маніпулятора в разі виникнення системної кризи в діяльності організації, що не було досліджено до цього часу.

Ціллю запропонованого дослідження є фіксація варіантів поведінки маніпулятора в разі настання системної загрози діяльності компанії, визначення їх наслідків та формулювання заходів, що спроможні забезпечити компанію від неї.

Маніпуляція в системі управління персоналом – це використання маніпулятором своїх вроджених або набутих здібностей для маніпулювання (прихованого чи відкритого впливу на осіб та процеси), що безпосередньо визначає соціальні та економічні результати діяльності організації та, як правило, призводить до їх суттєвих ускладнень всупереч поліпшенню особистого майнового та психологічного стану маніпулятора.

Маніпулятор використовує для своїх виробничих цілей не лише персонал організації, а й усіх своїх знайомих для постійного безсистемного збору інформації та посилення контролю над ситуацією, що має місце. Формування власної «нейромережі» призначено в першу чергу для контролю за альтернативними робочими місцями з метою недопущення втрати бажаних працівників, та контролю за тим, що вони пропонують [2, с. 392].

Крім усіх інших характеристик, наведених стосовно маніпулятора, варто зазначити, що він працює у 2 режимах, залежно від рівня контролю діяльності формального керівника:

1) він взяв контроль над формальним керівником оргструктури і займається «зняттям вершків» – отримує бонуси, премії та які завгодно доплати, облаштовує своє робоче місце

суспільним коштом, працевлаштовує знайомих та родичів, керує організацією так, як йому заманеться;

2) він втратив контроль над реальним керівником організації або ж керівник організації змінюється – тоді він намагається взяти під контроль нового керівника, повернути старого, навіть всупереч наявним фактам зловживань, що усім зрозумілі. Якщо ж це стає неможливим і новий керівник намагається боротися саме зі зловживаннями, ініціатором яких виступав інфлюенсер – суб'єкт впливу починає працювати в режимі «партизанської війни», формально виконуючи всі розпорядження нового керівництва, але починаючи саботаж його діяльності, висуваючи на перші місця явних протиріч та конфліктів – своїх «нейронів», перевірених неоплачуваних агентів, які керуються ним в он-лайн режимі шляхом надання прямих і розлогих інструкцій, які можуть бути написані у месенджері з помилками.

Сам маніпулятор ніколи ні з ким особисто не свариться, не підвищує голос, діє дуже обережно, і саме це може призвести до його «фіаско» – оскільки саме так і можна його ідентифікувати. Він особисто сам ніколи ні з ким не сперечається і намагається продемонструвати підвищену здатність до компромісів. Якщо існує у відділі така людина – це і є маніпулятор.

Тобто варіанта, за якого імпактор намагається чесно і сумлінно працювати і, головне, – досягати певних результатів, просто не існує.

Причиною надмірної активності маніпулятора може виявитись поява на підприємстві принципово нового, яскравого співробітника, який демонструє нові параметри, стандарти кількості та якості виконання роботи, нові підходи [1]. У такому разі маніпулятор намагається максимально залучити його до виконання якомога більшого обсягу роботи, але результати підвищення якості діяльності певного структурного підрозділу він готовий привласнити і спожити особисто.

Важливим, при цьому, є наявність відвертих вад або шкідливих звичок нового працівника, що створює для маніпулятора необмежене (на його думку) поле можливостей та зловживань. Якщо ж такий новий працівник позбавляється своїх недоліків, маніпулятор намагається повернути його до них, у іншому разі формується принципово нова форма загроз для інфлюенсера, яка полягає в тому, що він:

- позбавляється контролю над конкурентною перевагою підрозділу/оргструктури і не може його використовувати для своїх цілей;
- у разі об'єктивного та неупередженого порівняння результатів роботи прогресивного працівника з імпактором, останній програє з розгромним рахунком;
- прогресивний працівник може поінформувати оточуюче середовище про підходи та принципи роботи маніпулятора, який сприймає його виключно як інструмент досягнення своїх інтересів.

Література:

1. Яковенко Р. В. Маніпуляція у механізмі уникнення відповідальності в сфері управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.56>
2. Яковенко Р., Чайкін В. Маніпулятор у системі управління персоналом. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем* : Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 5 грудня 2024 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 391-393.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент

Гергардт Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

В умовах сучасного розвитку економіки та посилення конкуренції ефективність діяльності організацій дедалі більше залежить від раціонального використання ресурсів, серед яких особливе місце посідає час. Для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері інформаційних технологій, проблема управління часом набуває особливої актуальності через проєктний характер роботи, багатозадачність, жорсткі строки виконання завдань і необхідність постійної координації діяльності команд.

Тайм-менеджмент у системі управління розглядається як інструмент підвищення результативності управлінських процесів, продуктивності праці персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Недостатня увага до управління часовими ресурсами може призводити до перевантаження працівників, порушення строків реалізації проєктів, зниження якості виконання робіт та, як наслідок, до втрати конкурентних переваг підприємства.

Особливої значущості питання тайм-менеджменту набуває для ІТ-компаній, діяльність яких орієнтована на виконання індивідуальних проєктів для зовнішніх замовників. У таких умовах ефективно планування робочого часу, узгодження дій проєктних команд і контроль за дотриманням строків є ключовими чинниками успішного функціонування організації. Для ТОВ «Онікс-Системз», яке здійснює діяльність у сфері розробки програмного забезпечення та цифрових рішень, впровадження сучасних підходів до тайм-менеджменту є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільного розвитку підприємства [3].

У сучасних умовах господарювання час розглядається як один із найбільш обмежених та водночас стратегічно важливих ресурсів організації. На відміну від матеріальних або фінансових ресурсів, часовий ресурс не підлягає відновленню, що зумовлює необхідність його раціонального використання на всіх рівнях управління. У зв'язку з цим тайм-менеджмент поступово сформувався як окремий напрям управлінської діяльності, спрямований на оптимізацію процесів планування, організації та контролю використання робочого часу [1, с. 84].

У науковій літературі тайм-менеджмент розглядається як сукупність методів і прийомів управління часом, що забезпечують підвищення особистої та організаційної ефективності. Дослідники підкреслюють, що тайм-менеджмент не зводиться лише до технік планування або розподілу завдань, а є системним процесом, який охоплює формування пріоритетів, узгодження індивідуальних і корпоративних цілей, а також раціоналізацію управлінських рішень [2, с. 124].

Еволюція підходів до тайм-менеджменту тісно пов'язана з розвитком теорії менеджменту. На ранніх етапах управлінської науки увага зосереджувалася переважно на нормуванні праці та підвищенні продуктивності через стандартизацію робочих процесів. Згодом, у межах поведінкових і системних підходів, акцент змістився на роль людського чинника, мотивації та самостійності працівників у процесі управління власним часом [2, с. 126].

Таким чином, тайм-менеджмент у системі менеджменту організації слід розглядати як комплексний управлінський інструмент, що забезпечує ефективне використання часових ресурсів, сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства та підвищує загальну результативність його діяльності.

Важливою складовою теоретичних підходів до тайм-менеджменту є розмежування індивідуального та організаційного рівнів управління часом. На індивідуальному рівні тайм-менеджмент спрямований на формування навичок самопланування, самоконтролю та відповідального ставлення працівника до виконання поставлених завдань. На організаційному

рівні він пов'язаний із побудовою раціональної системи розподілу функцій, координацією діяльності підрозділів, регламентацією бізнес-процесів та встановленням чітких часових меж виконання робіт.

У межах організаційного менеджменту тайм-менеджмент тісно пов'язаний з процесним підходом до управління. Кожен бізнес-процес має власну тривалість, послідовність етапів та взаємозв'язок із іншими процесами, що потребує узгодження в часі. Неефективне управління часовими параметрами процесів може призводити до затримок у виконанні завдань, зростання витрат та зниження якості кінцевого результату. Відповідно, тайм-менеджмент виступає інструментом оптимізації процесів і підвищення загальної керованості організації.

Значна увага в теорії тайм-менеджменту приділяється проблемі пріоритетності управлінських завдань. В умовах обмеженості часу керівники та фахівці змушені постійно обирати між альтернативними видами діяльності. Наукові підходи до визначення пріоритетів ґрунтуються на співвідношенні важливості та терміновості завдань, їх відповідності стратегічним цілям організації та впливу на результати діяльності підприємства. Раціональне встановлення пріоритетів дозволяє зосередити зусилля на ключових напрямках і уникнути розпорошення ресурсів.

Окреме місце в структурі теоретичних досліджень посідає питання втрат робочого часу. До основних причин таких втрат належать нераціональна організація робочого дня, недостатній рівень планування, часті переривання виконання завдань, надмірна кількість нарад та відсутність чітких регламентів взаємодії між працівниками. З позицій менеджменту, тайм-менеджмент розглядається як засіб мінімізації часових втрат шляхом упорядкування робочих процесів і встановлення прозорих правил комунікації.

Таким чином, теоретичні підходи до тайм-менеджменту формують підґрунтя для його практичного впровадження в діяльність організації. Вони дозволяють розглядати управління часом не як сукупність окремих прийомів, а як системний елемент менеджменту, інтегрований у загальну модель управління підприємством.

Важливим напрямом розвитку теорії тайм-менеджменту є його взаємозв'язок зі стратегічним управлінням організації. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить не лише від правильності обраних цілей, а й від здатності організації своєчасно реалізовувати заплановані заходи. У цьому контексті тайм-менеджмент виступає механізмом узгодження стратегічних орієнтирів із поточною операційною діяльністю підприємства [1, с. 34].

На рівні стратегічного управління тайм-менеджмент проявляється через встановлення довгострокових і середньострокових планів, визначення етапів досягнення цілей та контроль за дотриманням строків реалізації стратегічних ініціатив. Невиконання запланованих термінів може призводити до втрати ринкових можливостей, зниження конкурентоспроможності та зростання управлінських ризиків. Відтак управління часом розглядається як один із чинників стратегічної стійкості організації.

Література:

1. Ансофф І. Стратегічне управління : класичне видання. Київ : Основи, 2020. 344 с.
2. Бакуменко В. Д., Князев В. М. Менеджмент організацій. Київ : НАДУ, 2019. 412 с.
3. Офіційний сайт ТОВ «Онікс-Системз». URL: <https://onix-systems.com> (дата звернення: 20.01.2026).

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІСТИЧНИХ ТА МЕХАНІСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ВІЙНИ

Для отримання запланованих результатів, маніпулятор може по кілька разів на день відвідувати особу, яка має виконати неформально поставлене завдання, нагадувати їй особисто, використовувати при цьому різні інтонації або розмовляти про це з іншими особами, але так, щоб примусовий безкоштовний виконавець це чув та дуже добре усвідомлював. При цьому типовою рисою поведінки інфлюенсера є отримання задоволення від роздратування як підлеглих, так і керівника від його заходів, спрямованих на їх психопрограмування.

Таке ставлення до власних працівників сприяє збереженню росії всередині України, зокрема її економічного укладу, погіршує ситуацію на фронті, формує негативні перспективи подальшого економічного розвитку України [2, с. 391]. Отже, за такого ставлення системи управління організацією до власного людського капіталу, відбувається культурне та екзистенційне сприяння російській збройній агресії, що зводить нанівець протистояння українських сил самооборони.

Також, типовою рисою кацапського менталітету є ставлення до своїх працівників як до матеріальних об'єктів позбавлених будь-якої індивідуальності, об'єктів власності, кріпосних а то й рабів. І в той же час абсолютно типовим є визнання керівництвом себе, абсолютно необґрунтовано, єдиним носієм інтелекту, єдиним гідним об'єктом поваги, об'єктом релігійних культів та поклоніння кожного працівника перед ним. При цьому керівник жодних зобов'язань, жодної відповідальності, в тому числі юридичної, ні перед ким не несе і нести не може в принципі, оскільки, на його думку, належить до якісно іншої соціальної групи, класу, касты.

Цікавим є реагування на конкурентні умови з боку керівництва органістичною структурою, яке полягає у прагненні керувати ним як механістичною організацією за ресурсним принципом. Якщо ситуація в сфері оплати праці в галузі або найближчому конкурентному середовищі погіршується – це не заохочує їх до поліпшення умов та принципів оплати праці, вони також можуть «рухатись у фарватері» погіршення існуючих організаційно-економічних умов. І навпаки, якщо ситуація поліпшуватиметься ... заклади не поспішають рухатись у цьому напрямі (за виключенням оплати праці «обраного кола»), обґрунтовуючи це складним станом інвестора та неможливістю виконувати існуючі вимоги законодавства та визначені норми [1, с. 70].

Варто зазначити, що в умовах бойових дій, всупереч бажанню чи небажанню керівників певних установ, всі компанії мають трансформуватись у органістичні, навіть якщо вони сформовані та досягли своєї зрілості, функціонуючи як механістичні структури. Здатність до швидкої, а то й миттєвої адаптації в умовах гарячої стадії війни визначає спроможність будь-якої організаційної структури по-перше до безпосереднього виживання, і вже по-друге до розширеного відтворення її діяльності.

Принципово важливу роль в умовах будь-якої екзистенційної війни, спрямованої на винищення цілісної нації, відіграє сфера нематеріального виробництва, що складається з секторів культури, освіти та науки, спорту, мистецтва, охорони здоров'я тощо. Саме цю сферу набагато простіше захистити від фізичних руйнувань, якщо порівнювати зі сферою матеріального виробництва, оскільки вона має обмежену кількість матеріальних фондів, не являє собою прямої фізичної загрози агресору і може бути використана для повоєнного відновлення.

Отже, саме заклади нематеріальної сфери, що не керуються на засадах жорсткого управлінського регламентування, базуються переважно на творчій діяльності та є більш спроможними до адаптації та відновлення з порівняно меншими матеріальними витратами, зокрема в сфері формування основних фондів, є первинно органістичними, що накладає певні обов'язки на керівництво таких структур.

Управління майже будь-якою органістичною структурою у військовий час потребує від

керівника певного набору специфічних компетенцій, які ми наведемо нижче.

По-перше, це має бути спроможність розуміння творчого характеру роботи, особливо якщо це стосується сфер мистецтва та науки. Також при цьому варто звертати увагу не на досягнення певних абстрактних цілей організації, а на цілі, бажання та можливості кожного конкретного працівника. Словосполучення «корпоративна культура» стосовно сфери творчої діяльності при цьому варто застосовувати дуже обережно.

По-друге, якщо жорстка дисципліна у механістичній організації може бути інструментом реального оздоровлення, то в органістичній сфері виробництва вона ні до чого позитивного не спроможна призвести в принципі (якщо ми говоримо про організацію діяльності такої структури, а не про, наприклад, організацію евакуації чи фізичного супротиву агресору). Відтак, поширення принципів управління промисловим підприємством, у тому числі й стосовно дисципліни, на установи та організації, де визначальними є творча діяльність і розумова праця, є неприпустимим і руйнівним для останніх.

Застосування прямого примусу та індивідуальне залякування творчих працівників, знаючи про складність їх об'єднання у групи (в тому числі й у профспілки), можуть призвести до особистих негативних наслідків для усієї системи насильницького підпорядкування організації. Підвищений рівень інтелекту та/або наявність певного рівня креативності персоналу може бути використаний не для досягнення цілей організації або творчості, а для протистояння з експлуататором з усіма можливими наслідками.

По-третє, робота у зазначеній сфері вимагає суттєвого досвіду та відповідної концентрації уваги на комплексі проблем, які є фундаментальними саме для цього сектору, але який може бути вкрай незрозумілим для роботи механістичних структур. Саме тому, призначення «будь-кого» (аби кого) на керівництво органістичними структурами в межах логіки традиційних підходів до управління є неправильним і вимагає особливої ретельності, уважності та зосередженості, особливо під час гарячої стадії війни. В іншому разі це спроможне зруйнувати сферу нематеріального виробництва та створити ситуацію, за якої її повноцінне відновлення стане неможливим.

Наявність маніпулятора у виробничому середовищі є дуже суттєвою проблемою, оскільки фактично нівелює і руйнує всі можливості та переваги наукового підходу до кадрового менеджменту. При цьому руйнується причинно-наслідковий зв'язок в управлінні, неможливим або дуже складним є визначення передумов та цілей прийняття певних управлінських рішень. Ускладнюється момент усвідомлення відповідальності керуючою системою, яка позбавляється власне керуючих властивостей, і виступає, за таких умов, своєрідними «лаштунками», за якими провадить реальну керуючу діяльність маніпулятор [3, с. 391-392].

Література:

1. Яковенко Р. В., Давидейко І. Р. Недобросовісна конкуренція в системі управління персоналом приватного ЗВО. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз* : матеріали ІІ всеукр. наук.-практ. конф., (м. Кропивницький, 16 травня 2024 р.). Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2024. С. 68-71.

2. Яковенко Р. В., Підкамінна Ж. С., Сідалковський О. М. Специфіка мотивації та управління персоналом у середовищі українського бізнесу під час війни. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Кропивницький, 07-08 грудня 2023 р.). / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 390-391.

3. Яковенко Р., Чайкін В. Маніпулятор у системі управління персоналом. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем* : Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 5 грудня 2024 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 391-393.

Янів Анастасія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Кушнір Т. М., к.е.н., доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА ПРАКТИКА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах сучасних глобалізаційних процесів та посилення соціальних та екологічних викликів концепція соціально відповідального маркетингу набуває особливого значення. Сучасний бізнес дедалі більше усвідомлює, що довгостроковий успіх неможливий без урахування інтересів суспільства, природного середовища та майбутніх поколінь. Це потребує перегляду традиційних маркетингових підходів з урахуванням принципів сталого розвитку.

У науковій літературі поняття соціально відповідального маркетингу розкривається з різних позицій. За визначенням Богми О., «соціально-відповідальний маркетинг – це процес виявлення та задоволення потреб споживачів з урахуванням потреб усього суспільства в цілому» [1, с. 21]. Поряд із термінами «соціально-етичний маркетинг», «сталий маркетинг», «суспільний маркетинг» він утворює широке категорійне поле, що сформувалося внаслідок руху за розширення ролі маркетингу як соціального інституту [2, с. 374].

Класичне теоретичне підґрунтя концепції заклали Ф. Котлер і Г. Армстронг, за якими «концепція суспільно орієнтованого маркетингу передбачає, що маркетингова стратегія покликана створювати цінність для клієнтів у такий спосіб, щоб підтримувати або покращувати добробут як споживача, так і суспільства. Вона зобов'язує до сталого маркетингу, соціально та екологічно відповідального маркетингу, який задовольняє поточні потреби споживачів і підприємств, а також зберігає або покращує здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [2, с. 376]. Таке трактування підкреслює нерозривний зв'язок між маркетинговою діяльністю та довгостроковими суспільними пріоритетами і є відправною точкою для аналізу практики сучасних компаній.

Морохова В. та Бойко О., узагальнюючи дослідження концепції соціально відповідального маркетингу, наголошують, що його основні елементи мають розглядатися у взаємозв'язку з концепцією корпоративної соціальної відповідальності та передбачати узгодження трьох чинників: досягнення економічних цілей підприємства, задоволення потреб споживачів і забезпечення довгострокових інтересів суспільства [4, с. 35]. При цьому дослідники підкреслюють, що соціально відповідальний маркетинг «в сучасних умовах виступає обов'язковим елементом бізнес-стратегії підприємств і разом із дослідженням потреб споживачів спрямований на виявлення суспільних інтересів та їх задоволення» [4, с. 39]. Реалізація цієї концепції принесе позитивний ефект не тільки для підприємства – через формування позитивного іміджу, підвищення інвестиційної привабливості та лояльності споживачів, – а й для суспільства в цілому.

Гарною демонстрацією системної реалізації принципів соціально відповідального маркетингу є Група Метінвест – міжнародна гірничо-металургійна компанія, яка є членом Глобального договору ООН понад 15 років та дотримується його Десяти принципів. Концепція сталого розвитку інтегрована в бізнес-стратегію Групи: підхід Метінвесту охоплює екологічні, соціальні й управлінські аспекти (ESG) та ґрунтується на принципах відповідальності, прозорості та дотримання найкращих міжнародних практик. Пріоритетними для Групи є п'ять Цілей сталого розвитку ООН: ЦСР 8 (Гідна праця й економічне зростання), ЦСР 9 (Інновації та інфраструктура), ЦСР 11 (Сталий розвиток міст і спільнот), ЦСР 12 (Відповідальне споживання та виробництво) та ЦСР 13 (Пом'якшення наслідків зміни клімату). У соціальному вимірі Метінвест зосереджений на підтримці місцевих громад, захисників України та своїх працівників: загалом у 2022–2024 рр. Група виділила 258 млн дол.

США, з яких 151 млн дол. – допомога захисникам, 49 млн дол. – відновлення соціальної інфраструктури, 25 млн дол. – підтримка працівників та їхніх родин. В екологічному вимірі у 2024 році Метінвест спрямував 170 млн дол. на екологічні ініціативи, повторно використав 92% спожитої води, а 15 підприємств Групи мають сертифікацію за ISO 14001:2015 [5, с. 29-32].

Досвід Метінвесту підтверджує висновок Князевої Т. та Заводовського С. про те, що сталі маркетингові інновації є проявом соціальної відповідальності бізнесу та сприяють підвищенню конкурентоспроможності в умовах VUCA-середовища – тобто в умовах мінливості, невизначеності, складності й неоднозначності, які ускладнюють аналіз і планування [3]. При цьому ключовою умовою успіху є системна інтеграція принципів КСВ у маркетингову стратегію, а не реалізація окремих благодійних заходів. У контексті воєнного та повоєнного відновлення України соціально відповідальний маркетинг набуває особливого стратегічного значення: він стає інструментом відновлення довіри споживачів, залучення інвестицій та формування стійкого образу відповідального бізнесу на міжнародному ринку.

Отже, соціально відповідальний маркетинг є невід’ємним елементом сучасної бізнес-стратегії, що інтегрує Цілі сталого розвитку в усі виміри діяльності підприємства. Теоретичний аналіз засвідчує, що ця концепція еволюціонувала від суто декларативних КСВ-ініціатив до системного підходу, що передбачає відповідальність перед суспільством, довкіллям і майбутніми поколіннями. Практика провідних українських компаній, зокрема Групи Метінвест, демонструє, що реальний вплив соціально відповідального маркетингу вимірюється не лише фінансовими показниками, а й рівнем довіри суспільства, ESG-рейтингами та внеском у відновлення країни. Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробкою методик оцінювання ефективності соціально відповідального маркетингу в умовах повоєнної відбудови України.

Література:

1. Богма М. В. Концепція соціально-етичного маркетингу як основа інноваційного розвитку підприємства. Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Київ: НТУУ КПІ, 2015. С. 20-25. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/42963> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Врублевська О., Майовець Є., Сакаль О., Коваленко А., Штогрин Г., Гебрин-Байди Л. Сталий маркетинг: теоретичні основи та концептуальні відмінності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. №5(46). С. 373-386. DOI: 10.55643/fcaptr.5.46.2022.3873
3. Князева Т., Заводовський С. Сталі маркетингові інновації як прояв соціальної відповідальності в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-134>
4. Морохова В. О., Бойко О. В. Прикладні аспекти застосування концепції соціально-відповідального маркетингу. *Економічний форум*. 2022. Т. 12, № 1. С. 35–41. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-4>
5. Metinvest Group Annual Report 2024. URL: <https://www.metinvestholding.com/en/press/reports> (дата звернення: 03.03.2026).

Яров Сергій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

ВПЛИВ ІНСТРУМЕНТІВ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ НА ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ У B2B-СЕКТОРІ ПРОФЕСІЙНОЇ ГІГІЄНИ

Сучасна трансформація економіки під впливом концепції сталого розвитку та посилення вимог до екологічної й соціальної відповідальності бізнесу зумовлює зміни у підходах до формування конкурентних переваг підприємств. У цих умовах маркетингова діяльність дедалі більше інтегрує принципи sustainability та ESG-орієнтації, що сприяє формуванню довгострокової цінності для клієнтів, партнерів і суспільства. Особливого значення такі процеси набувають у B2B-секторі, де рішення про співпрацю приймаються на основі комплексної оцінки економічної ефективності, надійності постачальника та відповідності його діяльності принципам сталого розвитку.

Сектор професійної гігієни є специфічним сегментом B2B-ринку, що охоплює забезпечення підприємств санітарно-гігієнічними рішеннями для сфер HoReCa, медицини, виробництва та офісної інфраструктури. Особливістю даного сегменту є висока залежність від стандартів якості, екологічних вимог та безпечності продукції, що зумовлює підвищену роль нематеріальних факторів конкурентоспроможності [1; 2]. У таких умовах інструменти сталого маркетингу виступають важливим елементом стратегічного управління взаємовідносинами з корпоративними клієнтами.

Сталий маркетинг розглядається як інтегрована система управління ринковою діяльністю підприємства, що поєднує економічну результативність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Його інструментарій охоплює екологічну сертифікацію продукції, sustainable-інновації, прозорість виробничих процесів, ESG-комунікацію та реалізацію програм корпоративної соціальної відповідальності. У B2B-середовищі такі інструменти мають не лише іміджеве значення, а й виконують функцію сигналу надійності та стратегічної сумісності партнерів.

Клієнтська лояльність у B2B-секторі формується на основі довгострокових партнерських відносин, що базуються на довірі, стабільності співпраці та взаємній економічній вигоді. На відміну від споживчих ринків, де значну роль відіграє емоційна складова, у B2B-середовищі лояльність визначається раціональними факторами - якістю продукції, надійністю постачання, рівнем сервісу та відповідністю корпоративних цінностей сторін. Інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингову стратегію підприємства сприяє зміцненню довіри клієнтів і підвищенню стабільності контрактних відносин [3].

Практика діяльності міжнародного бренду Tork демонструє можливості інтеграції sustainability-інструментів у маркетингову політику підприємства. Використання екологічних сертифікацій, ресурсоефективних технологій, інноваційних гігієнічних рішень та прозорості ESG-комунікації формує додану цінність для корпоративних клієнтів, сприяє підвищенню довіри та зміцненню довгострокових партнерських відносин. У результаті сталий маркетинг перетворюється на інструмент формування не лише репутаційного капіталу бренду, а й економічної ефективності співпраці [4].

Важливим аспектом дослідження є інтеграція sustainability-інструментів із системою оцінювання клієнтської лояльності. У цьому контексті запропонована модель Sustainable Loyalty Framework поєднує інструменти сталого маркетингу, сприйняття цінності клієнтом, рівень довіри, показники задоволеності та фінансові результати взаємодії з клієнтами. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати вплив ESG-ініціатив на поведінкові та економічні показники співпраці у B2B-сегменті.

Таким чином, інтеграція інструментів сталого маркетингу у систему управління взаємовідносинами з клієнтами виступає важливим фактором формування довгострокової лояльності у B2B-секторі професійної гігієни. Реалізація принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам підвищити рівень довіри клієнтів, зміцнити партнерські відносини та забезпечити стійкі конкурентні переваги в умовах трансформації сучасного бізнес-середовища.

Література:

1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2022.
2. Peattie K., Belz F. Sustainability Marketing: A Global Perspective. Chichester: Wiley,

2013.

3. Pimonenko T., Bilan Y., Lyeonov S. Sustainable marketing and green brand strategies. *Business Strategy and the Environment*. 2020. <https://doi.org/10.1002/bse.2456>

4. Morgan R., Hunt S. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>

СЕКЦІЯ 3. ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ В МАРКЕТИНГУ, МЕНЕДЖМЕНТІ, ОСВІТІ, ФІНАНСАХ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

SECTION 3. INFORMATION SYSTEMS AND ANALYTICAL SUPPORT FOR MANAGEMENT IN MARKETING, MANAGEMENT, EDUCATION, FINANCE, AND BUSINESS OPERATIONS

Kapiton Alla

D.P.S, Professor,

Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic National University,
Poltava, Ukraine

THE PLACE OF CLOUD TECHNOLOGIES AND DISTRIBUTED SYSTEMS IN THE TRANSFORMATION PROCESS OF THE ECONOMY

Cloud technologies determine the vector of global digital development, offering effective solutions for increasing productivity and optimizing human interaction with the information environment. In essence, the “cloud” is a model of remote access to computing resources — servers, storage and databases — via a global network. Currently, corporate communications, business process management and government services are being integrated into the cloud space. In particular, the SaaS (Software as a Service) model and application development platforms are becoming key tools for digitalization. Thanks to updated educational programs, future specialists, including marketers, are gaining competencies for working with innovations, which allows them to become drivers of progress. A modern marketer is not just a manager, but an innovator whose success depends on the speed of implementing the latest IT solutions into business practice. Clouds have become the foundation of digital marketing, providing tools for remote data processing and complex calculations. They act as a connecting link between the company's internal processes and the outside world (customers and suppliers). Independence from the physical location of servers allows marketers to instantly respond to trends and scale projects. This provides businesses with the necessary differentiation and high speed of adaptation to changes without excessive costs for IT infrastructure[1].

The role of cloud technologies in shaping the digital marketing paradigm cannot be considered without mentioning grid technologies. Grid technologies are based on the integration of distributed resources to solve complex computing tasks, providing automatic execution of requests and user identification. A key feature is the use of specialized software, which eliminates system heterogeneity and creates a transparent environment through standardized interfaces. It is worth distinguishing this concept from Grid layout in web development, where the term refers to the creation of two-dimensional adaptive site layouts[2]. Particular attention is paid to functional interoperability, which should ensure stable data exchange and guarantee the predictability of calculation results. Centralizing computing resources within a single data center is an effective solution for optimizing IT infrastructure.

Integrating cloud computing into an enterprise's marketing information system requires a deep reengineering of business processes. This stage is accompanied by a transformation of the organizational structure, in particular, a redistribution of functional responsibilities and areas of responsibility of personnel. The implementation of technologies involves the performance of a set of tasks: data migration to the cloud, professional retraining of personnel to work with new digital tools, as well as adaptation of communication channels with external counterparties. The need to minimize risks and find rational methods of transition to cloud models determines the high relevance of

scientific research in the direction of digital marketing optimization.

Reference:

1. The role of cloud technologies in shaping the digital marketing paradigm. The modular system every architect and interior designer should know. URL: <file:///C:/Users/Student/Downloads/341423-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-793331-1-10-20251020.pdf>
2. The modular system every architect and interior designer should know. URL: <https://gridinteriorsystem.com/>

Reshetilova Tetiana

Doctor of Science (Economics), Professor,
Dnipro National University,
Dnipro city, Ukraine

PLACE AND ROLE OF PERSONALIZED CONTENT CREATED GEN AI-ENHANCED IN MARKETING

For some time now, companies have been trying to address customer needs through personalization, using data and analytics to craft more relevant consumer experiences [1; 2]. The goal is to present consumers with compelling offers and tailored, resonant messages at the right time. Today's customers want more of this. As previous McKinsey research revealed, 71 percent of consumers expected companies to deliver personalized interactions, and 76 percent got frustrated when it didn't happen [1].

To truly enhance the impact of targeted promotions, companies can use gen AI to highly tailor copy and creative content that resonates more strongly with groups and subgroups of consumers than traditional marketing communications. The next step is to make the buying experience even more convenient or enjoyable through greater relevance.

Traditionally, addressing small consumer groups with customized content has been cost-prohibitive and practically infeasible [3]. Generative AI allows marketers to develop such content at scale at lower cost. While many marketers are currently piloting gen AI programs for this purpose, most are doing so manually with one-off experimental tools.

Companies often deploy tactical, manual, and stand-alone solutions to engage their customers. But retailers are now entering a promising new era of personalization. To reach consumers where they are and how they want to be met, marketers can embrace two powerful innovations: AI-driven targeted promotions, and the use of gen AI to create and scale highly relevant messages with bespoke tone, imagery, copy, and experiences at high volume and speed. These innovations lay the groundwork for growth. Using improved analytics models, brands and retailers can better provide valuable offers to microcommunities wherever they want to engage. Brands and retailers can better connect with customers by using language that speaks to them and by providing communications that resonate and give consumers a reason to engage.

Many retailers view AI and gen AI as a way to reverse the downward trends and accelerate growth. An increasing number are starting to experiment with AI to improve mass promotions. But companies can be more strategic by employing AI for targeted promotions, using data to tailor discounts based on people's shopping preferences or their affinity for different types of offers. With a more granular approach to customer segmentation, retailers can. While content creation today is highly manual, gen AI can accelerate and magnify the entire process, helping channel operators, creators, and analysts become more productive. As more marketing material gets fed into a robust, foundational content data model, gen AI can learn from a feedback loop and create more copy that

can be tailored for personalization.

One important thing to note: As organizations increasingly use gen AI, it is critical that they build models to validate and govern gen AI-created content in order to establish guardrails against bias, toxicity, and hallucinations, and to ensure that content is in accordance with enterprise standards and design systems.

References:

1. Coggins B., Adams C., Alldredge K. State of the Consumers 2025: When disruption becomes permanent. McKinsey & Company, Jun 9, 2025. Article. <https://www.bing.com/search>
2. Lindecrantz E., Tjonpian G M., Zerb S. Personalizing the customer experience: Driving differentiation in retail. McKinsey & Company, April 28, 2020. Article. <https://www.bing.com/search>
3. Решетілова Т. Б. Переосмислення маркетингу і реклами у сфері туризму під впливом пандемії Covid-19. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. 2022. № 182. С.67-75. <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/iss>

Sorokina Valentyna

teacher of the highest category, teacher-methodologist,
V.I. Vernadskiy Kharkiv State Professional and Pedagogical Applied College,
Kharkiv, Ukraine

Sorokina Svetlana

PhD, Technical Sciences, Associate Professor

Akmen Viktoria

PhD, Technical Sciences, Associate Professor,
State Biotechnological University,
Kharkiv, Ukraine

INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE EDUCATIONAL PROCESS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS DURING THE DIGITALISATION ERA

The accelerated development of information technologies, which has permeated virtually all facets of contemporary society, is precipitating profound transformations in the structure and dynamics of the labour market. Concurrently, it is contributing to the modernisation of Ukraine's national education system, with a focus on the integration of innovative pedagogical approaches and digital technologies. In this context, the further development and dissemination of distance and interactive forms of learning, which involve the use of modern electronic educational platforms and digital resources, is of particular importance [1]. The relevance of this approach has increased considerably in recent years, as educational institutions have been compelled to adapt rapidly to new social and technological conditions.

The integration of digital educational instruments and interactive learning technologies constitutes a pivotal element in the professional enhancement of both educators and learners. The utilisation of such methodologies contributes to the cultivation of contemporary digital competencies, the enhancement of the capacity to autonomously process information, and an augmentation in the adaptability of participants in the educational process to the demands of the information society. Furthermore, the integration of innovative educational technologies fosters conducive conditions for enhancing communication skills, broadening avenues for professional self-actualisation, and acquiring experiential learning, which is a pivotal component of the professional development of future specialists. In the contemporary era, information and communication technologies have been identified as playing a pivotal role in the maintenance of uninterrupted educational processes, even in challenging security contexts. It is evident that educational institutions in border regions have been able to maintain the stable functioning of the educational process, and indeed expand their

international presence in the educational services market, despite constant military threats and rocket attacks, thanks to their active use. The advent of digital platforms and distance learning has engendered opportunities to attract a more expansive cohort of students and partners, thereby contributing to the development of academic cooperation at the international level.

Nevertheless, in addition to the evident benefits of the digitalisation of education, the utilisation of information technology is accompanied by a number of challenges and limitations. It has been demonstrated that extended periods of engagement in a virtual educational environment can result in elevated levels of emotional and psychological distress for both teaching staff and students. Furthermore, the distance learning format has been observed to impose limitations on the scope of practical training, a factor that is particularly salient for specialities associated with technical or manufacturing operations. It is important to note that certain difficulties also arise in the process of developing communication skills. These skills are traditionally developed through direct interpersonal interaction.

A thorough analysis of scientific publications and pedagogical practice reveals that digital technologies have become an integral component of the educational space and are being employed in the instruction of academic disciplines across a wide range of training areas. The utilisation of these tools has been demonstrated to enhance student satisfaction with their educational experiences, thereby increasing the efficacy of the educational process [2, 3]. Furthermore, these tools have been shown to facilitate the establishment of personalised learning pathways for students, thus contributing to their holistic development. The integration of digital tools into the activities of higher education institutions provides participants in the educational process with broad access to electronic information resources, promotes the rational organisation of the educational environment, and creates conditions for more effective control of the educational activities of students. In contemporary educational practice, the utilisation of digital educational resources, encompassing multimedia textbooks, interactive learning platforms, virtual laboratories and other electronic learning complexes, has witnessed a marked increase. These resources are employed with a view to enhancing the clarity of teaching materials, ensuring the interactivity of the educational process and stimulating students' cognitive activity. Concurrently, this facilitates the optimisation of educational activities by emphasising the pivotal elements of cultivating students' competencies and progressively diminishing the teachers' workload associated with the manual execution of routine control functions. The utilisation of contemporary mobile and portable devices by educators and students facilitates the expeditious exchange of information, thereby enabling the prompt evaluation of learning outcomes and the effective monitoring of each student's. The utilisation of digital means of communication has been demonstrated to enhance transparency within the educational process, optimise the management of educational activities, and render the educational process more mobile, adaptive, and flexible, thereby aligning with the requirements of the contemporary information society.

Concomitantly, the integration of digital tools within educational settings necessitates an appreciation for their ancillary function in the development of knowledge, competencies and professional aptitudes. The remote format of educational activities has been shown to offer a number of advantages, as well as certain limitations that can affect the effectiveness of learning material assimilation and the quality of training future specialists in various fields. A significant challenge confronting online education is the diminution of direct communication and visual exchange of information. The physical distance between participants in the educational process has been shown to limit the opportunities for live academic dialogue between students, as well as between students and teachers. This has the potential to complicate the discussion of practical cases, the exchange of professional experience and the development of critical thinking. A further element that has the potential to diminish the efficacy of distance learning is the presence of technical constraints that limit access to high-quality internet resources. This problem is especially pronounced in regions located in close proximity to combat zones, where unstable network connections can impede student participation in synchronous video conferences, hinder access to educational materials, and hinder the timely completion of educational tasks.

Therefore, the adaptation of the educational process to the conditions of digital and distance learning necessitates the introduction of innovative pedagogical approaches and modern information and communication technologies. The application under discussion has been demonstrated to engender an enhancement in the cognitive activity of students, to facilitate the development of independent learning skills, and to establish malleable frameworks for the organisation of the educational process. This is a pivotal factor in ensuring the provision of high-quality training for specialists in the domain of research and the evaluation of product quality.

References:

1. Strategies for the development of higher education in Ukraine for 2022-2032. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki>
2. Sorokina S. V., Akmen V. O., Sorokina V. P. Integration of modern digital solutions into the online learning process. *Educational innovations in the context of digital transformations in professional training*: materials from the All-Ukrainian Scientific and Methodological Conf., Kharkiv, December 12, 2024. Kharkiv: ME 'City Printing House', 2024. pp. 166-169.
3. Stoika O., Mateychuk D. Modern approaches to the implementation of digital technologies in the educational process of HEI. *Pedagogy. Current issues in the humanities*. 2023. Issue 62, Vol. 2. Pp. 297-301. URL: https://www.apfn-journal.in.ua/archive/62_2023/part_2/48.pdf.

Ахмед Марван Расім Ахмед

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища, нестабільністю фінансових потоків, зміною вартості ресурсів і зростанням впливу зовнішніх шоків на результати господарювання. За таких обставин управління ризиками фінансової діяльності підприємства перестає бути допоміжною функцією фінансового менеджменту та перетворюється на один із ключових елементів забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності й стратегічної адаптивності суб'єкта господарювання. У навчальному посібнику В. М. Мороза [3] ризик-менеджмент подано не як епізодичний набір захисних дій, а як безперервний і інтегрований процес, що має здійснюватися на всіх рівнях організаційної ієрархії. Натомість Н. Ю. Захарова [2] підкреслює, що в умовах невизначеності управління ризиками повинно спиратися на систематичність, інтегрованість, комплексність, динамізм і превентивність, оскільки саме ці принципи забезпечують гнучкість прийняття управлінських рішень та підвищують адаптаційні можливості підприємства. Отже, сучасний підхід полягає не лише в реагуванні на вже реалізовані загрози, а передусім у випереджувальному виявленні фінансових ризиків та їх включенні до загальної системи управління підприємством [8].

У науковій літературі фінансові ризики розглядаються як імовірність небажаних змін у фінансовому стані підприємства, що можуть проявлятися через втрату ліквідності, зниження рентабельності, погіршення структури капіталу, виникнення касових розривів, зростання боргового навантаження або недоотримання запланованих фінансових результатів. А. І. Опанасенко та І. М. Мягих [5] зазначають, що ефективно організований фінансовий ризик-менеджмент дає змогу своєчасно виявити ризик, оцінити його рівень, попередити його виникнення, а в разі потреби – нейтралізувати негативний вплив. Подібну позицію розвиває А. В. Нечипоренко [4], яка акцентує увагу на тому, що в умовах трансформаційних змін

підприємство потребує не фрагментарних рішень, а цілісної системи управління фінансовими ризиками, здатної поєднати аналіз факторів ризику, етапність управлінських дій та механізми забезпечення фінансової безпеки. Важливо, що в такій логіці ризик розглядається не лише як джерело можливих втрат, а і як управлінська категорія, яка потребує чіткої ідентифікації, класифікації, ранжування та постійного моніторингу. Саме тому сучасне управління ризиками фінансової діяльності має бути інтегроване у процеси бюджетування, управління грошовими потоками, політику дебіторської та кредиторської заборгованості, інвестиційні рішення й систему внутрішнього контролю [8].

Окремої уваги заслуговує перехід від традиційного реактивного підходу до стратегічного та ризик-орієнтованого управління. І. Томашук та І. Томашук [6] доводять, що управління фінансовими ризиками безпосередньо пов'язане з підтримкою фінансово-економічного стану підприємства, забезпеченням його сталого функціонування та збереженням позитивної динаміки розвитку. Авторки також наголошують на доцільності комплексного підходу, який поєднує якісний і кількісний аналіз при оцінюванні ризиків. У цьому ж контексті О. В. Топоркова, Н. С. Акімова та Т. А. Наумова підкреслюють [7], що систематичне управління ризиками забезпечує правильну ідентифікацію та оцінку загроз, а сучасні моделі ризик-менеджменту мають спиратися на інтегрований і безперервний підхід. Вони акцентують увагу на тому, що сучасна практика вимагає чітко визначеної концепції ризик-апетиту, належної підтримки з боку керівництва та послідовності дій: від виявлення потенційних ризиків і факторів їх формування до оцінки, вибору методів реагування та подальшого контролю. Такий підхід є принципово важливим для фінансової діяльності підприємства, оскільки дозволяє поєднати поточну операційну стійкість із довгостроковими фінансовими цілями. Інакше кажучи, ефективне управління ризиками сьогодні має не вузько-страховий, а стратегічний характер і виступає складовою фінансової політики підприємства.

Серед сучасних підходів особливе значення мають аналітичний, сценарний, цифровий та адаптивний підходи. М. О. Житар і Ю. В. Ананьєва [1] зазначають, що методологія формування стратегій управління фінансовими ризиками охоплює етапи ідентифікації, оцінювання, розробки та впровадження стратегії, а також моніторинг і перегляд прийнятих рішень. Як сучасні методи ідентифікації та оцінки ризиків автори виокремлюють SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарний аналіз, VAR (Value at Risk) і стрес-тестування. Водночас О. Чумаченко та О. Нескородько наголошують на необхідності інтеграції ризик-орієнтованого підходу в усі управлінські процеси підприємства, акцентують на важливості кількісної оцінки ризиків, використанні методу Монте-Карло та формуванні культури ризику в межах організації. У сукупності це означає, що сучасна система управління ризиками фінансової діяльності не може обмежуватися лише інтуїтивними рішеннями фінансового менеджера. Вона повинна спиратися на регулярний збір даних, порівняння альтернативних сценаріїв, оцінку допустимого рівня ризику, технологічну підтримку аналітики та швидке коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Саме поєднання класичних фінансових інструментів із сучасними аналітичними методами формує нову якість ризик-менеджменту на підприємстві [8].

Отже, сучасні підходи до управління ризиками фінансової діяльності підприємства ґрунтуються на системності, безперервності, стратегічній спрямованості, поєднанні якісних і кількісних методів оцінювання, а також на інтеграції ризик-орієнтованого мислення в загальну систему фінансового менеджменту. Їх практична цінність полягає в тому, що вони дозволяють не лише мінімізувати втрати, а й своєчасно адаптувати фінансову політику підприємства до змін кон'юнктури, підтримувати фінансову безпеку та підвищувати стійкість розвитку. У зв'язку з цим управління фінансовими ризиками доцільно розглядати як необхідну умову ефективного функціонування підприємства, а не як окремий інструмент реагування на кризові ситуації.

Література:

1. Житар М. О., Ананьєва Ю. В. Методологічна система формування стратегій

управління фінансовими ризиками в умовах глобалізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 229-240.

2. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 203-209.

3. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.

4. Нечипоренко А. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. *Економічний вісник університету*. 2023, №56. С. 200-206.

5. Опанасенко А. І., Мягих І. М. Фінансові ризики підприємства та управління ними. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ)*. Київ : КНУТД, 2020. С. 46-51.

6. Томашук І., Томашук І. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022, №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400> (дата звернення: 03.03.2026).

7. Топоркова О. В., Акімова Н. С., Наумова Т. А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019, №8. С. 237-243.

8. Чумаченко О., Нескородько О. Вдосконалення системи управління ризиками як спосіб підвищення фінансової стійкості підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 89-95.

Бабіцький Денис

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, України

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ

Цифровізація економічної сфери спричиняє фундаментальні зміни в корпоративному управлінні. Великі обсяги даних, ускладнення операційних ланцюгів та висока мінливість зовнішнього середовища створюють виклики, які традиційні методи управління вже не здатні ефективно вирішувати [1, с. 45]. У таких умовах передові технології, зокрема штучний інтелект, стають не просто допоміжним інструментом, а ключовим елементом цифрового управління підприємством, що забезпечує швидке прийняття обґрунтованих рішень, оптимізацію ресурсів і підвищення конкурентоспроможності [2; 4].

Штучний інтелект впливає на цифрове управління через автоматизацію рутинних операцій - чат-боти забезпечують цілодобове спілкування з клієнтами, системи автоматично формують аналітичні звіти, алгоритми прогнозують попит і оптимізують запаси. Водночас ШІ підтримує прийняття управлінських рішень на основі глибокої аналітики великих даних: від оптимізації ланцюгів поставок до створення персоналізованих рекомендацій для клієнтів і співробітників [3, с. 70-71].

Поступово змінюється організаційна структура підприємства - традиційна ієрархічна модель витісняється гібридною, де штучний інтелект обробляє рутинну інформацію та виконує повторювані завдання, а менеджери звільняються для стратегічного мислення, інновацій та розвитку бізнесу. Переваги такого підходу вже підтверджені практикою: продуктивність праці зростає на 30–35 %, операційні витрати суттєво зменшуються, швидкість реакції на ринкові зміни підвищується, а кількість помилок скорочується [4, с. 78].

В Україні це видно на реальних прикладах - Nova Poshta застосовує ШІ для динамічної

оптимізації логістики та маршрутів доставки, алгоритми в реальному часі аналізують трафік, погоду, завантаженість відділень, поведінку клієнтів та контроль якості відділень [5]. Rozetka використовує рекомендаційні системи для підвищення продажів, які аналізують тисячі параметрів: перегляди, покупки, пошукові запити, регіон, сезонність, щоб показувати клієнтам саме те, що вони ймовірно куплять. Постійно вдосконалює моделі, додаючи персоналізацію для мобільного додатку та email-розсилок [6]. В агросекторі інтегрують ШІ з дронами, супутниковими знімками та сенсорами IoT для точного моніторингу полів. Алгоритми виявляють хвороби рослин, дефіцит добрив, шкідників чи зволоження ще на ранніх стадіях, прогнозують врожайність [7; 8].

Штучний інтелект є ключовим інструментом цифрового управління, що забезпечує ефективність та адаптивність підприємств. В Україні його впровадження відкриває можливості для підвищення конкурентоспроможності та національної стійкості. Реалізація потенціалу вимагає комплексного поєднання технологій, людського капіталу, етичних стандартів та державного регулювання [2; 3, с. 68].

Література:

1. European Commission. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*. 2024. L 1689. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>
2. Журавель О. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: переваги та виклики. *Український економічний часопис*. 2025. № 10. С. 45-52.
3. Красностанова Н. Е., Міхляєв М. О. Штучний інтелект як інструмент підтримки прийняття управлінських рішень у стратегічному плануванні малого та середнього бізнесу України. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 70-77.
4. McKinsey Global Institute. The state of AI in 2025 : how organizations are rewiring to capture value. New York : McKinsey & Company, 2025. 78 p.
5. Міністерство цифрової трансформації України. *Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні до 2030 року*. Київ : Мінцифри, 2025. 68 с.
6. Nova Poshta. *Інновації в логістиці: використання ШІ для оптимізації маршрутів та контролю якості*. Офіційний сайт. 2025. URL: <https://novaposhta.ua/ai-logistic>
7. Rozetka. *Рекомендаційні системи на базі ШІ: підвищення конверсії та персоналізація*. Корпоративний блог. 2025. URL: <https://corporate.rozetka.ua/ai-recommendations>
8. OneSoil. *AI в точному землеробстві: моніторинг полів та прогнозування врожайності*. Блог OneSoil. 2025. URL: <https://blog.onesoil.ai/ai-agriculture-ukraine>

Бараник Зоя

доктор економічних наук, професор кафедри статистики,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

Кононенко Руслан

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

Анотація. Досліджено роль цифрових інформаційних систем у процесі формування та реалізації маркетингових рішень підприємства. Визначено основні види цифрових систем, що

застосовуються у маркетинговій діяльності, охарактеризовано їх вплив на якість аналітики, персоналізацію комунікацій та оптимізацію витрат. Обґрунтовано значення інтеграції CRM-, ERP-, BI-систем і цифрових платформ аналітики для підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: цифровізація, інформаційні системи, маркетингові рішення, CRM-системи, бізнес-аналітика, Big Data, цифровий маркетинг.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, конкуренції та зростанням ролі інформації як стратегічного ресурсу. Традиційні підходи до ухвалення маркетингових рішень, що базуються переважно на інтуїції або обмежених статистичних даних, поступово втрачають ефективність. У таких умовах підприємства потребують комплексних цифрових інформаційних систем, які забезпечують збір, обробку та аналіз великих обсягів даних у режимі реального часу.

Цифрова трансформація маркетингової діяльності дозволяє перейти від масового маркетингу до персоналізованої взаємодії зі споживачем, що значно підвищує результативність управлінських рішень. Відповідно, дослідження ролі цифрових інформаційних систем у підвищенні ефективності маркетингових рішень набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифровізації маркетингу та впровадження інформаційних систем розглядалися у працях вітчизняних науковців. Зокрема, Т. Л. Балабанова обґрунтовує значення інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємства як основи ефективного управління ринковою поведінкою [1].

С.М. Ілляшенко акцентує увагу на необхідності використання сучасних інформаційних технологій для формування конкурентних переваг підприємства та впровадження інноваційних маркетингових стратегій [2].

О.І. Гарафоновна підкреслює важливість CRM-систем як інструменту підвищення ефективності маркетингових комунікацій і сегментації клієнтської бази [3].

Незважаючи на наявність наукових напрацювань, потребує подальшого дослідження комплексна оцінка впливу цифрових інформаційних систем на якість та результативність маркетингових рішень. Метою є обґрунтування ролі цифрових інформаційних систем у підвищенні ефективності маркетингових рішень підприємства та визначення основних напрямів їх використання.

Виклад основного матеріалу. У сучасній практиці маркетингу цифрові інформаційні системи охоплюють широкий спектр програмних продуктів і платформ, серед яких:

- CRM-системи - управління взаємовідносинами з клієнтами;
- ERP-системи - інтегроване управління ресурсами підприємства;
- BI-системи (Business Intelligence) - аналітика та візуалізація даних;
- системи веб-аналітики - аналіз поведінки користувачів у цифровому середовищі;
- платформи автоматизації маркетингу - управління рекламними кампаніями та комунікаціями.

Їх використання дозволяє забезпечити:

1. Підвищення якості маркетингової аналітики. Завдяки цифровим системам підприємство отримує доступ до структурованих даних про споживачів, продажі, ефективність каналів просування. Це дозволяє ухвалювати рішення на основі реальних показників, а не припущень.

2. Персоналізацію маркетингових комунікацій. Сегментація клієнтів за поведінковими та соціально-демографічними характеристиками сприяє формуванню індивідуалізованих пропозицій, що підвищує рівень лояльності споживачів.

3. Оптимізацію маркетингових витрат. Аналітичні модулі цифрових систем дозволяють визначити найбільш ефективні канали комунікації та скоригувати маркетинговий бюджет.

4. Прогнозування ринкових тенденцій. Використання Big Data та алгоритмів машинного навчання сприяє моделюванню попиту та прогнозуванню поведінки споживачів.

Для наочності представимо вплив цифрових інформаційних систем на ефективність маркетингових рішень у таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив цифрових інформаційних систем на ефективність маркетингових рішень		
Вид системи	Основна функція	Результат для маркетингу
CRM	Управління клієнтською базою	Підвищення лояльності та повторних продажів
ERP	Інтеграція внутрішніх процесів	Узгодженість маркетингових та виробничих рішень
BI	Аналіз і візуалізація даних	Обґрунтованість стратегічних рішень
Веб-аналітика	Аналіз онлайн-поведінки	Оптимізація цифрових каналів просування
Автоматизація маркетингу	Управління кампаніями	Зростання конверсії

Джерело: розроблено авторами

Проблеми та перспективи. Попри значні переваги, впровадження цифрових інформаційних систем пов'язане з низкою викликів: високі витрати на інтеграцію, потреба в кваліфікованих фахівцях, кібербезпека та захист персональних даних.

Перспективи розвитку пов'язані з подальшою інтеграцією штучного інтелекту, автоматизацією маркетингової аналітики та використанням хмарних технологій, що забезпечують доступність цифрових рішень для підприємств різного масштабу.

Висновки. Отже, цифрові інформаційні системи відіграють ключову роль у підвищенні ефективності маркетингових рішень підприємства. Вони забезпечують аналітичну підтримку управління, персоналізацію комунікацій, оптимізацію витрат та формування конкурентних переваг. У сучасних умовах цифровізації економіки інтеграція інформаційних систем у маркетингову діяльність є необхідною умовою сталого розвитку підприємства.

Література:

1. Балабанова Т. Л. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ : Знання, 2004. 354 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
3. Гарафонов О. І. Використання CRM-системи та кластеризації у маркетинговій діяльності сучасного підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 3 (3). С. 85-89.

Бойко Вікторія

кандидат економічних наук, доцент,
Національний транспортний університет,
м. Київ, Україна

ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасні умови господарювання підприємств транспорту характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності середовища. Традиційні методи збору й аналізу інформації не забезпечують швидкість прийняття управлінських рішень, необхідну для збереження конкурентоспроможності. В умовах цифровізації економіки постає потреба у формуванні інтегрованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка б дозволила підприємствам транспорту трансформувати бізнес-процеси та оперативно реагувати на динамічні ринкові зміни.

Цифрова трансформація економіки суттєво впливає на діяльність підприємств

транспорт, і зокрема - автотранспортних підприємств, які функціонують в умовах високої конкуренції, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів та підвищених вимог до якості логістичних послуг. Ефективність управління діяльністю підприємств значною мірою залежить від своєчасного отримання достовірної інформації та її аналітичної обробки [1].

Сучасні інформаційні технології надають нові можливості для проведення діагностики внутрішніх умов функціонування підприємства, дослідження ринку транспортних послуг, а також для прогнозування змін, які можуть призвести до зниження ефективності діяльності та втрати конкурентоспроможності.

Більшість цифрових технологій спираються на активне впровадження можливостей інтернету, мобільних мереж доступу до інформації, роботи в онлайн-режимі, що дозволяє вводити в практику електронний документообіг, створювати нові бізнес-моделі, змінювати механізми взаємодії зі споживачами тощо.

Так, в процесі реалізації маркетингової стратегії, використання CRM-систем дозволяє автоматизувати взаємодію з клієнтами шляхом: ведення деталізованої бази споживачів та історії співпраці; аналізу динаміки попиту на транспортні послуги; автоматизації формування комерційних пропозицій; оцінки ефективності рекламних кампаній.

Аналітична підтримка прийняття рішень реалізується через BI-платформи, які дозволяють: здійснювати моніторинг рентабельності перевезень; аналізувати витрати на паливно-мастильні матеріали та технічне обслуговування; оцінювати завантаженість автопарку; прогнозувати доходи з урахуванням сезонності.

Інформаційні системи управління (ERP) забезпечують автоматизацію ключових бізнес-процесів підприємств: від оперативного планування маршрутів і контролю експлуатації транспортних засобів до фінансового обліку та управління персоналом. Інтеграція ERP- і CRM-систем дозволяє формувати єдину інформаційну базу щодо замовлень, логістики і фінансових результатів.

Впровадження аналітичних панелей управління дозволяє керівництву підприємств здійснювати оперативний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), забезпечуючи швидке реагування на відхилення від планових значень.

Результати статистичного аналізу [2] свідчать про те, що українські підприємства в умовах воєнного стану зберігають стійку тенденцію до цифровізації, розглядаючи впровадження інноваційних рішень як інструмент забезпечення життєздатності бізнесу. Підприємства транспорту широко використовують сучасні технології для організації бізнес-процесів. Так, у 2025 році за видом економічної діяльності (ВЕД) «Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність» частка кількості підприємств, що мають мобільний додаток для клієнтів, у загальній кількості підприємств склала 2,6% (за усіма ВЕД – 3,9%), веб-сайти використовували 21,5% підприємств (загалом по ВЕД – 38,7%), а соціальні медіа – 19,1% (порівняно з 29,3% за усіма ВЕД). Підприємства транспортної сфери почали використовувати технології штучного інтелекту для цілей: маркетингу і збуту (0,9%); для логістики (0,7%); для виробничих процесів (1,5%); для організації процесів ділового адміністрування (1,1%); для бухгалтерського обліку, контролю чи управління фінансами (1,6%).

Треба відзначити, що рівень впровадження ключових цифрових технологій на транспорті дещо поступається середнім показникам по економіці. Так, частка кількості підприємств, що здійснюють обмін даними в електронному вигляді з постачальниками або клієнтами в ланцюгу постачання становить 18,9% (за усіма ВЕД – 21,3%); використання інструментів аналізу «великих даних» зафіксовано у 15,3% підприємств (за усіма ВЕД – 17,6%); 12,6% підприємств купують послугу хмарних обчислень (за усіма ВЕД – 15,9%).

Таким чином, цифрова трансформація транспортної галузі сприяє скороченню часових, трудових, фінансових витрат, пов'язаних з пошуком даних для формування управлінських рішень і забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі більш динамічного і ефективного аналізу поточного стану, а також моделювання і прогнозування

економічної стійкості при різних стратегічних і тактичних управлінських рішеннях. Водночас впровадження інформаційно-аналітичних систем потребує інвестицій, навчання персоналу та забезпечення належного рівня конфіденційності даних. Отже, для транспортних компаній важливо постійно вдосконалювати свої підходи до цифрових технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішно функціонувати в умовах швидкозмінного ринку.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що цифровізація транспортної галузі є визначальним чинником її розвитку, а створення інтегрованих аналітичних систем – критичною умовою для виживання підприємств транспорту у динамічному ринковому середовищі.

Література:

1. Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Фактори цифровізації в аналітичній діяльності підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2023. №6 (70). С. 62-69. DOI: 10.15276/ETR.06.2023.8
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі інтернет, програмного забезпечення для бізнесу, послуг хмарних обчислень, штучного інтелекту. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html

Борисюк Олена

кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

АНАЛІТИКА ДАНИХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГУ В СТРАХУВАННІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, зростанням обсягів інформації та посиленням конкуренції на фінансових ринках. Страхові компанії функціонують у динамічному середовищі, де клієнти очікують персоналізованих продуктів, швидкого обслуговування та прозорості взаємодії. За таких умов особливого значення набуває маркетинг в страхуванні як система управління взаємовідносинами зі споживачами страхових послуг.

Традиційні підходи до маркетингової діяльності вже не забезпечують достатнього рівня ефективності. Інтуїтивні рішення поступаються місцем обґрунтованим управлінським рішенням, заснованим на обробці великих масивів даних. Саме аналітика даних стає ключовим інструментом підвищення результативності маркетингових стратегій страхових компаній, дозволяючи глибше розуміти потреби клієнтів, прогнозувати їх поведінку та оптимізувати канали комунікації.

Аналітика даних у сфері страхування охоплює процес збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації з різних джерел: внутрішніх баз даних компанії, CRM-систем, веб-аналітики, соціальних мереж, партнерських платформ та відкритих інформаційних ресурсів [1, с.86]. Використання сучасних інформаційних систем дає змогу інтегрувати ці дані в єдине аналітичне середовище для формування комплексного бачення клієнта. Створення так званого «єдиного профілю клієнта» забезпечує цілісне розуміння його потреб, фінансових можливостей, поведінкових характеристик і попереднього досвіду взаємодії зі страховиком.

Одним із ключових напрямів застосування аналітики є сегментація клієнтів. Завдяки статистичним методам і алгоритмам машинного навчання страхові компанії можуть виділяти групи споживачів за рівнем доходу, стилем життя, ризиковим профілем, історією страхових випадків та поведінковими характеристиками. Більш того, сучасні моделі дозволяють здійснювати мікросегментацію, коли маркетингові пропозиції формуються практично для індивідуального клієнта. Це сприяє підвищенню релевантності комунікацій, зростанню

коефіцієнта конверсії та формуванню довгострокової лояльності [2, с.45].

Важливим аспектом є прогнозна аналітика. На основі історичних даних формуються моделі, які передбачають ймовірність пролонгації договору, відмови від послуг або настання страхового випадку. Такі прогнози дають змогу маркетинговим підрозділам своєчасно реагувати на потенційні ризики, пропонувати клієнтам індивідуальні умови співпраці та запобігати відтоку клієнтів. Наприклад, якщо система визначає високу ймовірність розірвання договору, клієнту може бути запропонована персональна знижка або додатковий сервіс [3, с.396].

Окремим напрямом є використання аналітики для формування динамічного ціноутворення. На основі аналізу поведінкових і ризикових факторів можуть встановлюватися індивідуальні страхові тарифи. Такий підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність компанії та забезпечити справедливість ціни для різних категорій клієнтів. Зростає значення інтеграції маркетингової аналітики з ризик-менеджментом і фінансовим плануванням. Узгодженість даних між підрозділами дозволяє уникати ситуацій, коли агресивна маркетингова стратегія призводить до зростання збитковості портфеля. Таким чином забезпечується баланс між обсягами продажів і фінансовою стійкістю страховика.

В умовах цифрової трансформації активно впроваджуються технології обробки великих масивів неструктурованих даних, включаючи аналіз текстів звернень клієнтів, телефонних розмов та онлайн-відгуків. Це дає можливість оцінити емоційне сприйняття бренду, виявити проблемні аспекти обслуговування та оперативно вдосконалювати маркетингову стратегію [4, с.45]. Автоматизація аналітичних процесів скорочує час прийняття управлінських рішень і підвищує їхню обґрунтованість. Водночас впровадження аналітики даних потребує відповідного організаційного та кадрового забезпечення. Необхідною умовою є наявність фахівців з аналізу даних, сучасного програмного забезпечення та чітко визначеної стратегії управління інформаційними ресурсами. Важливо також дотримуватися принципів захисту персональних даних та етичних норм використання інформації [5, с.51].

Таким чином, аналітика даних виступає не лише технічним інструментом, а й стратегічним ресурсом управління маркетинговою діяльністю страхової компанії. Вона сприяє підвищенню точності прийняття рішень, зниженню невизначеності та формуванню конкурентних переваг на ринку. У сучасних умовах розвитку страхового ринку аналітика даних є ключовим фактором підвищення ефективності маркетингу в страхуванні. Використання інформаційно-аналітичних систем дозволяє глибоко досліджувати потреби клієнтів, здійснювати їх сегментацію, прогнозувати поведінку та оптимізувати маркетингові стратегії.

Завдяки впровадженню сучасних технологій обробки даних страхові компанії отримують можливість підвищити рівень персоналізації послуг, скоротити витрати на просування, збільшити прибутковість та зміцнити довгострокові відносини з клієнтами. Водночас ефективність застосування аналітики залежить від комплексного підходу, що поєднує технічні рішення, професійні компетенції та стратегічне бачення розвитку підприємства.

Отже, аналітика даних виступає потужним інструментом трансформації маркетингової діяльності страхових компаній, забезпечуючи їх адаптацію до викликів цифрової економіки та формування стійких конкурентних позицій на ринку.

Література:

1. Борисюк О. В., Ткачук Н. В. Моніторинг бізнес-процесів страховиків в умовах цифровізації. *Економіка, фінанси, право*. 2024. № 10. С. 84-88.
2. Житар М. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 45-51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3733>
3. Комісарова А. С. Ринок InsurTech як інноваційний драйвер у сфері страхування. *Молодий учений*. 2020. № 23(313). С. 396–397.

4. Марина А., Пеценко М. Страховий ринок України за умов війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05). С. 44–51.

5. Третяк Д. Перспективи впровадження інновацій в особисте страхування на прикладі зарубіжних країн. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 5(194). С. 50–58.

Варнавський В'ячеслав

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний університет «Житомирська політехніка»,
м. Житомир, Україна

АРХІТЕКТУРНІ ПАТЕРНИ ПРОЄКТУВАННЯ МАСШТАБОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах глобальної цифровізації економічного сектору ефективність операційної діяльності сучасних підприємств прямо корелює з якістю, відмовостійкістю та швидкістю роботи їхніх інформаційних систем. Корпоративні платформи для планування ресурсів та управління взаємовідносинами з клієнтами еволюціонували від простих облікових баз даних до складних розподілених екосистем. Сучасні рішення інтегрують модулі наскрізної аналітики, інструменти прогнозування попиту та засоби автоматизації бізнес-процесів у реальному часі. Як зазначається у профільних дослідженнях з проєктування інформаційних систем, ключовим викликом для інженера стає забезпечення не лише базових функціональних вимог замовника, а й повного життєвого циклу системи, її архітектурної гнучкості та надійності в умовах високих навантажень [1, с. 12].

Традиційна монолітна архітектура, у межах якої графічний інтерфейс користувача, серверна бізнес-логіка та шар доступу до даних об'єднані в єдиний програмний модуль, дедалі частіше стає критичним бар'єром для розвитку корпоративних систем. Головний недолік такого підходу полягає у сильній зв'язності компонентів: будь-яка локальна зміна в одному модулі моноліту вимагає повної перекомпіляції та перезапуску всієї системи, що призводить до простоїв. У контексті моделювання складних бізнес-процесів, які потребують швидкої адаптації до динамічних ринкових змін, оптимальним стратегічним рішенням є перехід до мікросервісної архітектури [2, с. 45].

Мікросервісний підхід передбачає структурну декомпозицію системи на набір автономних, слабо пов'язаних сервісів, кожен з яких відповідає за окремий обмежений контекст або бізнес-домен. Така гранулярність відкриває можливості для застосування концепції поліглотного збереження даних, що дозволяє архітектору обирати найбільш ефективні технології для кожного конкретного завдання. Наприклад, для обробки фінансових транзакцій доцільно використовувати класичні реляційні системи управління базами даних, що гарантують цілісність та узгодженість інформації. Водночас для збору логів активності користувачів, кешування сесій або аналізу великих масивів неструктурованих даних краще підходять документо-орієнтовані або колоночні рішення класу NoSQL, які забезпечують вищу швидкість запису.

Критично важливим аспектом проєктування розподілених систем є організація ефективної міжсервісної взаємодії. Використання синхронних протоколів комунікації є простим у реалізації рішенням, проте воно несе ризик виникнення каскадних збоїв, коли відмова одного сервісу блокує роботу всього ланцюжка запитів. Тому для підвищення загальної резистентності системи доцільно використовувати асинхронні патерни взаємодії на базі брокерів повідомлень, таких як Apache Kafka або RabbitMQ. Це дозволяє реалізувати подійно-орієнтовану архітектуру, де сервіси реагують на опубліковані події асинхронно, не очікуючи миттєвої відповіді та не знаючи про існування один одного. Такий підхід суттєво

знижує зв'язність коду та підвищує пропускну здатність системи.

Окремої уваги заслуговує питання автоматизації розгортання та оркестрації обчислювальних ресурсів. Використання технологій контейнеризації дозволяє ізолювати середовище виконання для кожного мікросервісу разом із усіма його залежностями, що усуває проблеми сумісності. Для ефективного управління сотнями контейнерів у продуктовому середовищі необхідне використання спеціалізованих оркестраторів, таких як Kubernetes. Цей інструментарій забезпечує автоматичне масштабування системи залежно від поточного навантаження, а також реалізує механізми самовідновлення, автоматично перезапускаючи сервіси, що вийшли з ладу.

Інтеграція потужних аналітичних модулів у транзакційні системи також вимагає специфічних архітектурних рішень. Традиційний підхід із виконанням складних пошукових запитів безпосередньо до основної операційної бази даних може суттєво сповільнити роботу користувачів через блокування таблиць. Ефективним вирішенням цієї проблеми є застосування патерну CQRS, який передбачає розділення моделей читання та запису даних. Це дозволяє менеджерам отримувати складні аналітичні звіти в реальному часі без негативного впливу на продуктивність основної системи, що є критичним для ефективного моделювання та оперативного управління бізнес-процесами підприємства [2, с. 150].

Отже, розробка сучасних інформаційних систем вимагає від інженера програмного забезпечення комплексного, системного підходу. Використання мікросервісів, технологій контейнеризації, асинхронної комунікації та сучасних методологій проектування дозволяє створювати гнучкі та масштабовані рішення. Такі системи надають бізнесу суттєві конкурентні переваги, забезпечуючи безперервність роботи та можливість швидкого впровадження інновацій.

Література:

1. Ізмайлова О. В. Проектування інформаційних систем : навч. Посібник для студ. галузі знань 12 Інформаційні технології. Київ : КНУБА, 2022. 87 с.
2. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процес. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 296 с.

Вірієнко Ігор

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Богутенко Юрій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,

м. Дніпро, Україна

ОМНІКАНАЛЬНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Упродовж останніх двох десятиліть спостерігається стійка тенденція до ускладнення споживчої поведінки, що проявляється у фрагментації уваги, багатоканальності взаємодії з брендами та зростанні вимог до швидкості й прозорості сервісу. Кризові періоди (фінансова криза 2008–2009 рр., пандемія COVID-19, повномасштабна війна проти України) радикально прискорили ці процеси, призвівши до глибокої трансформації моделей споживання, інформаційного пошуку, прийняття рішень та споживчої поведінки до та після придбання товару.

З одного боку, спостерігається різке зростання ролі цифрових каналів (онлайн магазини, маркетплейси, мобільні застосунки, соціальні мережі як канали продажу тощо), що пов'язано з обмеженням фізичних контактів, релокацією населення, зміною логістичних маршрутів та загальною цифровізацією економічної діяльності. З іншого – не зникає значення

традиційних offline-каналів, які у певних категоріях (продукти харчування, фармацевтика, товари повсякденного попиту) залишаються ключовими для відчуття безпеки, контролю та довіри.

У цих умовах класичні моноканальні та навіть мультиканальні підходи, за яких канали функціонують паралельно, але фактично ізольовано один від одного, виявляються недостатніми для забезпечення безшовного споживчого досвіду. Висока невизначеність, стрес та обмежені ресурси змушують споживача періодично переглядати власні пріоритети, моделі пошуку інформації та прийняття рішень, тоді як маркетингові системи компаній часто не встигають адаптуватися до таких зрушень.

За таких обставин стає актуальною проблема розробки та впровадження омніканальної маркетингової стратегії як інтегрованої відповіді бізнесу на трансформацію споживчої поведінки в кризовий період. Основні зміни споживчої поведінки у кризові та відносно стабільні періоди в узагальненому вигляді представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняння споживчої поведінки в стабільний та кризовий періоди

Характеристика	Стабільний період	Кризовий період
Частка онлайн-каналів	Помірне зростання	Стрибоподібне зростання
Цінова чутливість	Середня	Висока
Роль безпеки	Важлива, але не домінуюча	Домінуюча (фізична, фінансова, інформаційна)
Лояльність до брендів	Відносно стабільна	Підвищена схильність до зміни брендів
Пошук інформації	Переважно онлайн, але без поспіху	Інтенсивний, короткі цикли прийняття рішень
Очікування сервісу	Стандартний рівень	Підвищені вимоги до швидкості й прозорості

Джерело: складено авторами

Омніканальна система комунікацій в бізнесі перетворює розрізнені інструменти на єдиний цифровий організм, що реагує на поведінку клієнта та оптимізує комунікацію. Омніканальність дозволяє не лише стабільно підтримувати взаємодію з клієнтами, а й робить бізнес менш вразливим до зовнішніх шоків [2].

В цьому контексті особливої ваги набуває поєднання поведінкового підходу, який розглядає споживача як суб'єкта, що приймає рішення під впливом комплексу когнітивних, емоційних, соціальних та ситуаційних факторів. Важливе місце посідають концепції “маркетингового міксу” та управління цінністю для клієнта, представлені у класичних роботах Ф. Котлера та співавторів [4], а також підходи до побудови “карти шляху клієнта” (Customer Journey Map – це візуалізація шляху, яким проходить клієнт під час взаємодії з брендом, включаючи всі точки контакту та етапи ухвалення рішень [1] та використання інструментів цифрової аналітики, Big Data і штучного інтелекту (ШІ), які здатні суттєво підвищити адаптивність компаній до криз.

Розвиток омніканальних стратегій став можливим завдяки технологічному прогресу у сфері CRM-систем, аналітики великих даних, штучного інтелекту, платформ електронної комерції та мобільних додатків. [3].

Принципова відмінність омніканальної маркетингової стратегії полягає не в кількості каналів, а в ступені їх інтеграції та здатності забезпечувати цілісність досвіду клієнта (таблиця 2). Омніканальна стратегія, на відміну від інших спрямована на формування цілісного інтегрованого середовища взаємодії з клієнтом. В умовах кризи це перетворюється на критичний чинник виживання бізнесу, оскільки дозволяє гнучко перерозподіляти навантаження між каналами (наприклад, тимчасово зміщувати фокус із фізичних магазинів на онлайн-продажі, самовивіз та доставку) без руйнування взаємозв'язків із клієнтами.

Таблиця 2

Порівняння моно-, мульти-, крос- та омніканального підходів

Підхід	Рівень інтеграції даних	Досвід клієнта	Адаптивність у кризу
Моноканальний	Неактуально	Одновимірний	Низька
Мультиканальний	Відсутня / мінімальна	Фрагментований	Обмежена
Кросканальний	Часткова, вибіркова	Частково узгоджений	Середня, залежить від каналів
Омніканальний	Висока, єдина CDP/CRM	Безшовний, цілісний, персоналізований	Висока, завдяки гнучкості та даним

Джерело: узагальнено авторами на основі [1-4]

Омніканальна маркетингова стратегія в умовах трансформації споживчої поведінки в кризовий період постає не лише як інструмент підвищення ефективності комунікацій, а як комплексна відповідь бізнесу на виклики невизначеності, фрагментації та цифрової турбулентності. Інтеграція online та offline каналів на основі єдиної платформи даних про клієнта, використання інструментів штучного інтелекту, Big Data та поведінкової аналітики створюють підґрунтя для побудови стійких, адаптивних систем взаємодії з клієнтами.

Провідними характеристиками такої стратегії є клієнтоцентричність, гнучкість, технологічна інтегрованість та етичність у використанні даних. Саме поєднання цих характеристик дозволяє підвищувати рівень лояльності, конверсії, утримання клієнтів і водночас дотримуватися вимог законодавства щодо захисту персональних даних і норм корпоративної соціальної відповідальності.

Література:

1. Мельник О. Методологічні підходи до застосування Customer Journey Map для формування лояльності споживачів підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-28>
2. Прядко Ольга, Олініченко Катерина. Стійкість бізнесу в епоху цифровізації: механізми, інструменти та тенденції маркетингу. 2025. с. 113-162. Державний біотехнологічний університет. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18310374>
3. Чигова Ю. В. Омніканальні комунікації як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2025. № 204. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.204.334-340>
4. Kotler P., Keller K.L., K., Chernev A., Opresnik M.O. Marketing Management. Konzepte – Instrumente – Kotler Ph., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson, 2021. 605 p.

Громоздова Лариса

кандидат економічних наук, професор

Свобода Данило

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Маркетинг»

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

МІСЦЕ ТА РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА СИСТЕМ У МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННІ

Анотація. Досліджено місце та роль інформаційних технологій і систем у сучасному маркетингу та управлінні підприємством. Обґрунтовано значення цифрових інструментів у прийнятті управлінських рішень, формуванні маркетингової стратегії та забезпеченні конкурентних переваг. Розглянуто основні види інформаційних систем, їх функціональне

призначення та вплив на результативність діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Ключові слова: інформаційні технології, інформаційні системи, маркетинг, управління підприємством, цифровізація, CRM, ERP, бізнес-аналітика.

Постановка проблеми. Розвиток цифрової економіки, глобалізація ринків та посилення конкуренції зумовлюють необхідність впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління підприємством. Інформація стає стратегічним ресурсом, а швидкість її обробки та аналізу-ключовим чинником ефективності управлінських і маркетингових рішень. Традиційні методи управління та маркетингового аналізу не забезпечують достатньої гнучкості та оперативності в умовах постійних змін ринкового середовища. Саме тому інформаційні технології та системи займають центральне місце в сучасній управлінській парадигмі, формуючи основу цифрової трансформації підприємств.

Аналіз наукових досліджень. Проблематика використання інформаційних технологій у маркетингу та управлінні широко представлена в працях вітчизняних науковців. Т.Л. Балабанова визначає інформаційне забезпечення як основу маркетингового менеджменту, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити адаптивність підприємства до змін ринку [1]. С.М. Ілляшенко підкреслює значення інноваційних інформаційних технологій у формуванні конкурентних переваг та розвитку стратегічного маркетингу [2]. О.О. Краєвський та інші дослідники зазначають, що впровадження інтегрованих інформаційних систем сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, прозорості управління та оптимізації ресурсів [3]. Водночас потребує подальшого наукового осмислення комплексна роль інформаційних систем як інтегруючого елементу між маркетингом і управлінням. Метою є визначення місця та ролі інформаційних технологій і систем у маркетингу та управлінні підприємством, а також обґрунтування їх впливу на ефективність діяльності.

Основний матеріал дослідження. Інформаційні технології та системи виконують у маркетингу та управлінні низку стратегічних функцій. Вони забезпечують: збір, зберігання та обробку великих обсягів даних; аналіз ринкової інформації; підтримку прийняття управлінських рішень; автоматизацію бізнес-процесів; інтеграцію структурних підрозділів підприємства. У сучасній практиці виділяють кілька основних груп інформаційних систем, що активно використовуються у маркетингу та управлінні:

1. CRM-системи (Customer Relationship Management)-спрямовані на управління взаємовідносинами з клієнтами, персоналізацію комунікацій та підвищення рівня лояльності.
2. ERP-системи (Enterprise Resource Planning)-інтегрують фінансові, виробничі, логістичні та маркетингові процеси в єдиному інформаційному середовищі.
3. BI-системи (Business Intelligence)-забезпечують аналітичну підтримку управлінських рішень на основі обробки великих масивів даних.
4. Системи цифрового маркетингу-охоплюють платформи автоматизації реклами, веб-аналітики, управління контентом та соціальними мережами.

Завдяки використанню таких систем підприємство отримує можливість формувати маркетингові стратегії на основі реальних даних, прогнозувати попит, оцінювати ефективність рекламних кампаній та оперативно коригувати управлінські рішення.

Особливе місце інформаційні технології займають у процесі стратегічного управління. Вони дозволяють моделювати різні сценарії розвитку підприємства, оцінювати ризики та визначати перспективні напрями діяльності. Таким чином, інформаційні системи виступають інструментом інтеграції маркетингу та управління в єдину цифрову екосистему.

З метою систематизації основних напрямів використання інформаційних систем у маркетингу та управлінні, а також узагальнення їх впливу на ефективність діяльності підприємства, доцільно представити їх функціональне призначення та результативність застосування у вигляді узагальнюючої таблиці 1.

Таблиця 1

Роль інформаційних систем у маркетингу та управлінні

Вид інформаційної системи	Сфера застосування	Вплив на ефективність
CRM	Маркетингові комунікації	Підвищення лояльності клієнтів
ERP	Управління ресурсами	Оптимізація витрат
BI	Аналітика та прогнозування	Обґрунтованість стратегічних рішень
Системи веб-аналітики	Цифровий маркетинг	Підвищення конверсії
DSS (Decision Support Systems)	Управлінські рішення	Зниження ризиків

Джерело: розроблено авторами

Проблеми впровадження. Незважаючи на значні переваги, впровадження інформаційних технологій пов'язане з певними труднощами:

- високі фінансові витрати;
- потреба у кваліфікованому персоналі;
- складність інтеграції різних програмних продуктів;
- питання кібербезпеки та захисту даних.

Водночас, цифровізація є незворотним процесом, а відмова від впровадження сучасних інформаційних систем може призвести до втрати конкурентних позицій на ринку.

Висновки. Отже, інформаційні технології та системи займають ключове місце у маркетингу та управлінні підприємством. Вони забезпечують інформаційну підтримку прийняття рішень, інтеграцію бізнес-процесів, підвищення ефективності маркетингової діяльності та формування конкурентних переваг.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки інформаційні системи виступають не лише допоміжним інструментом, а стратегічним фактором розвитку підприємства.

Література:

1. Балабанова Т. Л. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ : Знання, 2004. 354 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
3. Краєвський О. О. Інформаційні системи і технології в управлінні підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 280 с.

Гусар Назарій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Рекрутинг як технологія управління людськими ресурсами - це процес пошуку, відбору та залучення кандидатів для заповнення вакансій в організації. Він передбачає визначення потреби компанії у персоналі, формування й розміщення вакансій, використання різних каналів пошуку (онлайн-платформи, соціальні мережі, рекомендації), а також проведення співбесід і оцінювання кандидатів. Основна мета рекрутингу полягає у підборі кваліфікованих працівників, які відповідають професійним вимогам і корпоративній культурі організації, забезпечуючи її ефективну діяльність [4, с. 115].

Сфера рекрутингу пройшла значну трансформацію, еволюціонуючи від локальних, рутинних процесів до глобальної та стратегічно орієнтованої діяльності. Такі зміни були зумовлені розвитком технологій і трансформацією ринку праці, що потребували більш

ефективних і масштабованих підходів до підбору персоналу.

На початку XX століття рекрутинг обмежувався пошуком працівників через особисті рекомендації, газетні оголошення та очні зустрічі. Після Другої світової війни, через зростання потреби у кваліфікованих кадрах, почали застосовувати більш структуровані методи, зокрема психологічні тести та компетентнісні співбесіди. До 1980-х років більшість процесів залишалася паперовою, а взаємодія з кандидатами відбувалася телефоном або особисто. Такий підхід дозволяв краще оцінювати soft-skills, але був повільним, складним для масштабування та схильним до упереджень. [5, с. 86].

Сучасний процес найму супроводжується низкою викликів, що знижують його ефективність і об'єктивність. Однією з ключових проблем є надлишок інформації: рекрутери змушені опрацьовувати сотні резюме, з яких лише невелика частина відповідає вимогам вакансії. Це створює значне адміністративне навантаження та відволікає від стратегічних HR-завдань [6, с. 108]. Крім того, тривалий процес підбору персоналу (у середньому близько 44 днів) зменшує шанси залучити сильних фахівців, адже через багатоступеневі співбесіди та повільний зворотний зв'язок кандидати часто обирають пропозиції конкурентів [3, с. 2].

Поява Інтернету стала важливим поштовхом до трансформації рекрутингу. Протягом останніх десятиліть цифрові системи управління підбором персоналу поступово витіснили Excel-таблиці та паперові картотеки [5, с. 87]. Цифровізація HR-процесів змінила підходи до найму, управління та розвитку працівників. Особливу роль у цьому відіграє штучний інтелект, який оптимізує рекрутинг: за допомогою алгоритмів він швидко аналізує великі масиви заявок, оцінюючи ключові слова, досвід і кваліфікацію кандидатів [2, с. 62].

Штучний інтелект дедалі активніше застосовується на початкових етапах рекрутингу, зокрема через чат-боти та відеоінтерв'ю з аналізом мови й міміки кандидатів. Алгоритми машинного навчання опрацьовують великі масиви даних, що дозволяє визначати найбільш релевантних претендентів з урахуванням їхніх компетенцій, досвіду та відповідності корпоративній культурі. Можна стверджувати, що це дає змогу компаніям скоротити витрати часу і ресурсів, водночас підвищуючи об'єктивність відбору [6]. У результаті цифровізація перетворює рекрутинг на швидший, масштабований і аналітично орієнтований процес.

Впровадження штучного інтелекту в рекрутинг має подвійний вплив: з одного боку, воно підвищує швидкість і якість підбору персоналу, а з іншого — створює нові ризики, що потребують контролю [5, с. 87]. Проведений аналіз свідчить, що серед основних проблем — можливість алгоритмічної упередженості та дискримінації кандидатів, зменшення «людського фактору» у взаємодії з претендентами, а також загрози конфіденційності через обробку чутливих персональних даних [5, с. 87-88].

На нашу думку, щоб зменшити ризики використання ШІ в рекрутингу, важливо грамотно інтегрувати такі інструменти на різних етапах підбору персоналу — від пошуку кандидатів до їх адаптації в компанії:

1. *Пошук та сорсинг*. ШІ дає змогу перейти від ручних запитів до інтелектуального пошуку кандидатів. Алгоритми аналізують відкриті джерела, професійні платформи та соціальні мережі, виявляючи навіть пасивних кандидатів. Генеративні моделі створюють персоналізовані повідомлення, що підвищує рівень відгуку та розширює коло потенційних претендентів.

2. *Скринінг та оцінка*. ШІ значно автоматизує первинний відбір: системи швидко аналізують велику кількість резюме, визначаючи релевантні навички, досвід і кваліфікацію. Це дозволяє суттєво скоротити час роботи рекрутера на початковому етапі. Крім того, спеціалізовані платформи можуть проводити онлайн-тестування, допомагаючи точніше оцінити професійні та когнітивні здібності кандидатів.

3. *Комунікація та інтерв'ю*. Чат-боти з інтегрованим ШІ підтримують постійний зв'язок із кандидатами: відповідають на типові запитання, надають зворотний зв'язок і автоматично узгоджують час співбесіди. Платформи відеоінтерв'ю додатково можуть розшифровувати розмову та аналізувати інтонацію, міміку й невербальні сигнали, формуючи

для рекрутера розширений аналітичний звіт [5, с.88].

Висновки. Отже, рекрутинг у сучасних умовах зазнає суттєвої трансформації під впливом цифровізації та розвитку технологій штучного інтелекту. Використання цифрових платформ і алгоритмів машинного навчання дозволяє автоматизувати значну частину рутинних процедур підбору персоналу, підвищити швидкість аналізу кандидатів та покращити якість прийняття кадрових рішень.

Водночас, ефективне впровадження таких технологій потребує поєднання алгоритмічних інструментів із професійною експертизою HR-фахівців, а також дотримання принципів етичного використання даних і запобігання алгоритмічній дискримінації. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку ефективних моделей інтеграції штучного інтелекту в процеси управління персоналом з урахуванням особливостей сучасного ринку праці.

Література:

1. Vardarlier P., Ozsahin M. Digital Transformation of Human Resource Management: Social Media's Performance Effect. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2021. No18(3). <https://doi.org/10.1142/s021987702150005x>
2. Zhuang Z. Digital Transformation of Enterprise Human Resource Management Enabled by Big Data. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2024. No7(2). P. 60-65. <https://doi.org/10.26689/pbes.v7i2.6606>.
3. Бордун О., Мандюк Н., Юрченко О. Використання програмного забезпечення на основі штучного інтелекту в управлінні персоналом українських підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025 №15. С. 1-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14983834>
4. Захаркевич Н., Арзянцева Д. Рекрутинг персоналу в сучасних умовах: цифрові тренди та адаптація до нових реалій ринку праці. *Фінансовий простір*. 2024. №1-2 (53). С. 113-123. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/962/1254>
5. Серета Г. Радзіховська А. Трансформація процесу рекрутингу в умовах AI-аугментації. *Економіка і організація управління*. 2025. № 3(59). С. 85-93. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.3.8>
6. Скібська К., Коновальська В., Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. №1(86). С. 107–114. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.107

Дибчук Людмила

професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва

Каплюк Сергій

здобувач вищої освіти,

Вінницький кооперативний інститут,

м. Вінниця, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний розвиток HR-менеджменту характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені цифровізацією економіки, поширенням нових форм зайнятості, а також глобальними кризовими явищами, серед яких пандемія COVID-19 та воєнна агресія проти України. За цих умов традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до більш гнучких, стратегічно орієнтованих та технологічно підтриманих моделей HR-менеджменту [1; 3].

У сучасній управлінській практиці HR-менеджмент розглядається не лише як функція

кадрового забезпечення підприємства, а як стратегічний інструмент формування людського капіталу, розвитку компетентностей персоналу та забезпечення конкурентоспроможності організації. Дослідження свідчать, що ефективне управління персоналом суттєво впливає на інноваційний потенціал підприємства, продуктивність праці та стійкість бізнесу в умовах невизначеності [2].

Суттєвий вплив на трансформацію HR-менеджменту мала пандемія COVID-19, яка прискорила впровадження дистанційної та гібридної зайнятості, онлайн-інструментів комунікації, цифрових систем управління персоналом та платформ електронного навчання. У результаті підприємства були змушені адаптувати HR-процеси до нових умов, використовуючи цифрові технології для підтримки ефективної взаємодії з працівниками та забезпечення безперервності бізнес-процесів [4].

У контексті воєнної агресії особливого значення набувають питання кадрової стійкості, утримання персоналу та забезпечення соціально-психологічної підтримки працівників. Підприємства змушені розробляти нові механізми адаптації кадрової політики, орієнтовані на збереження людського капіталу, управління ризиками та підвищення гнучкості організаційних структур [5].

У науковій літературі все більшого поширення набуває концепція стратегічного HR-менеджменту, відповідно до якої управління персоналом інтегрується у систему стратегічного управління підприємством. Такий підхід передбачає узгодження HR-стратегії із загальною бізнес-стратегією організації, використання системи ключових показників ефективності (KPI) та впровадження механізмів управління результативністю персоналу [1].

Важливою складовою сучасного HR-менеджменту є цифровізація HR-процесів, яка реалізується через використання інформаційних систем управління персоналом (HRIS), платформ електронного рекрутингу, систем дистанційного навчання та автоматизації кадрових процедур. Цифрові HR-технології забезпечують підвищення ефективності кадрових процесів, скорочення витрат на управління персоналом та покращення доступу до аналітичної інформації [3].

Одним із ключових напрямів розвитку сучасного HR-менеджменту є використання HR-аналітики, яка дозволяє здійснювати аналіз даних про персонал та приймати обґрунтовані управлінські рішення. HR-аналітика передбачає застосування статистичних методів, аналітичних моделей та інформаційних панелей (дашбордів) для оцінювання ефективності кадрових процесів, прогнозування потреби у персоналі та виявлення потенційних кадрових ризиків [6].

Значну увагу у сучасній HR-практиці приділяють управлінню талантами (talent management), яке спрямоване на виявлення, розвиток та утримання ключових працівників підприємства. Основними інструментами такого підходу є формування кадрового резерву, розроблення індивідуальних планів професійного розвитку та створення програм наставництва. Застосування цих інструментів дозволяє підприємствам забезпечувати безперервність управління та підтримувати високий рівень професійної компетентності персоналу [2].

Важливою складовою сучасного HR-менеджменту є управління залученістю персоналу. Залученість працівників розглядається як рівень їх емоційної та професійної прив'язаності до організації, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та якість виконання професійних обов'язків. Для оцінювання та підвищення рівня залученості використовуються опитування персоналу, внутрішні комунікаційні платформи, програми нематеріальної мотивації та інструменти розвитку корпоративної культури [5].

У сучасних умовах значного поширення набувають гнучкі форми зайнятості, серед яких дистанційна робота, гібридні моделі організації праці та гнучкі графіки. Використання таких форматів дозволяє підприємствам підвищити адаптивність кадрової системи, забезпечити безпеку працівників та підтримувати безперервність виробничих процесів [4].

Крім того, сучасний HR-менеджмент активно використовує інструменти

антикризового управління персоналом. До них належать сценарне планування кадрових потреб, розроблення програм підтримки працівників, управління кадровими ризиками та створення систем психологічної допомоги персоналу. Застосування цих інструментів дозволяє підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації та зменшувати негативний вплив зовнішніх факторів на кадрову систему організації [5].

Таким чином, сучасний HR-менеджмент формується під впливом комплексних трансформаційних процесів, що охоплюють цифровізацію управління персоналом, розвиток аналітичних інструментів та посилення ролі стратегічного планування кадрових ресурсів. У цих умовах HR-функція перетворюється на важливий елемент системи стратегічного управління підприємством, який забезпечує формування людського капіталу, підтримку інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації.

Комплексне застосування сучасних HR-інструментів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління персоналом, забезпечувати збереження та розвиток людського капіталу, а також формувати стійкі конкурентні переваги в умовах нестабільного економічного середовища. У зв'язку з цим подальші дослідження у сфері HR-менеджменту мають бути спрямовані на розроблення нових цифрових та аналітичних інструментів управління персоналом, що сприятимуть підвищенню адаптивності сучасних підприємств.

Література:

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London: Kogan Page, 2023. 832 p.
2. Дибчук Л. В. Маркетингова аналітика як інструмент стратегічного менеджменту в умовах турбулентного середовища. *Освіта, наука і практика: інноваційні підходи до вирішення глобальних викликів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 30 квітня 2025 р. Вінниця: ВКІ, 2025. С.138-140.
3. Рузакова О., Азарова А., Дибчук Л. Інтеграція методів штучного інтелекту та дослідження операцій для покращення ефективності рішень. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2025. № 351(3.1). С. 460-467. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-351-58>
4. Tanasiichuk A. et al. Comparative Analysis of Resilience and Marketing Adaptation Strategies: An Integrated Company Resilience Index and a Crisis Planning Model. *European Journal of Sustainable Development*, 2026. 15(1), 638-668.
5. Дибчук Л. В., Драбовський А. Г. Гнучкий кадровий менеджмент як основа ефективного управління підприємством. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки*: матеріали Міжнар. наук.-практ.конф., 28 лист. 2018 р. Луцьк, 2018. С. 39–42.
6. Tanasiichuk A. et al. Integration of Sustainable Development into International Marketing: Developing a Mechanism for Enhancing Enterprise Economic Potential in Wartime Conditions. *European Journal of Sustainable Development*, 2025. 14(4), 381-403.

Дубовий Андрій

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Воробйова Оксана

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький, Україна

АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ АВС-АНАЛІЗУ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ РЕЛЕВАНТНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

У сучасних умовах зростання складності бізнес-процесів, динамічності ринкового середовища та необхідності оперативного прийняття управлінських рішень особливого

значення набуває формування релевантної інформації для управлінського обліку. Традиційні підходи до обробки облікових даних часто не забезпечують достатнього рівня аналітичності та придатності для стратегічного управління, що зумовлює необхідність використання сучасного аналітичного інструментарію. В даному контексті ABC-аналіз виступає ефективним методом структуризації інформації, що дозволяє ідентифікувати основні об'єкти управління та оптимізувати управлінські рішення.

Концептуальна основа ABC-аналізу ґрунтується на принципі Парето, відповідно до якого незначна частка об'єктів формує основну частину результату. У сфері управлінського обліку це означає, що обмежена кількість позицій (товарів, клієнтів, витратних елементів) визначає основний обсяг доходів або витрат підприємства. Застосування ABC-аналізу дозволяє здійснити ранжування об'єктів за ступенем їх значущості та сформувати інформаційну базу для диференційованого управління ресурсами.

Аналітичний потенціал ABC-аналізу полягає у його здатності трансформувати великі масиви даних у структуровану інформацію, придатну для прийняття управлінських рішень. Його використання у системі управлінського обліку забезпечує ідентифікацію найбільш значущих елементів витрат, визначення пріоритетних напрямів оптимізації та формування ефективної політики управління ресурсами. ABC-аналіз виконує функцію інформаційного фільтра, що дозволяє виділити ключові фактори впливу на результати діяльності підприємства.

Розширення функціональних можливостей ABC-аналізу пов'язане з його інтеграцією у сучасні системи управлінського обліку та бізнес-аналітики. Поєднання ABC-аналізу з іншими аналітичними методами, зокрема XYZ-аналізом, дозволяє враховувати не лише значущість об'єктів, але й стабільність їх поведінки, що підвищує точність управлінських рішень. Крім того, інтеграція ABC-аналізу з системами управління витратами (зокрема, activity-based costing) створює передумови для формування більш глибокої аналітичної бази.

Суттєвою перевагою ABC-аналізу є його універсальність, що дозволяє застосовувати його до різних об'єктів управління: запасів, клієнтів, витрат, постачальників, асортименту продукції, що забезпечує комплексний характер використання методу у системі управлінського обліку та дозволяє формувати релевантну інформацію для різних рівнів управління. Водночас, ефективність ABC-аналізу залежить від якості вихідних даних, правильності вибору критеріїв класифікації та рівня інтеграції з іншими інформаційними системами підприємства.

У сучасних умовах цифровізації економіки використання ABC-аналізу набуває нових можливостей, пов'язаних із застосуванням інформаційних технологій, автоматизацією обробки даних та використанням інструментів бізнес-аналітики, що дозволяє здійснювати аналіз у реальному часі, підвищувати точність прогнозування та забезпечувати оперативність управлінських рішень. У результаті ABC-аналіз трансформується у складову data-driven управління, що забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства.

Систематизація аналітичного інструментарію ABC-аналізу та його ролі у формуванні релевантної інформації для управлінського обліку може бути представлена у вигляді узагальненої моделі (табл. 1).

Таблиця 1

Аналітичний інструментарій ABC-аналізу та його роль у формуванні управлінської інформації

Елемент ABC-аналізу	Зміст	Інформаційна цінність	Управлінський ефект
Класифікація А	Найбільш значущі об'єкти ($\approx 70\text{--}80\%$ результату)	Визначення ключових факторів впливу	Пріоритезація управління
Класифікація В	Об'єкти середньої значущості	Додатковий аналітичний контроль	Оптимізація ресурсів

Класифікація С	Найменш значущі об'єкти	Виявлення другорядних елементів	Скорочення витрат на управління
Інтеграція з XYZ	Аналіз стабільності показників	Підвищення точності прогнозування	Зниження ризиків
Використання ВІ-систем	Автоматизація аналізу	Оперативність і точність інформації	Підвищення швидкості рішень
Інтеграція з ABC-costing	Глибокий аналіз витрат	Формування релевантної облікової інформації	Оптимізація витрат

Джерела: складено автором на основі [1-3]

Представлені в таблиці 1 дані відображають системний характер використання ABC-аналізу як інструменту формування релевантної інформації для управлінського обліку. Її застосування дозволяє забезпечити диференційований підхід до управління об'єктами, підвищити ефективність використання ресурсів та оптимізувати управлінські процеси.

Таким чином, ABC-аналіз виступає важливим елементом аналітичного інструментарію управлінського обліку, який забезпечує формування релевантної інформації для прийняття управлінських рішень. Його використання сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, оптимізації витрат та забезпеченню ефективного функціонування підприємства. У сучасних умовах цифровізації та зростання ролі даних ABC-аналіз набуває характеру ключового інструменту аналітичної підтримки управління, що визначає його значення для розвитку сучасних систем управлінського обліку.

Література:

1. Скрипник М. І., Ковальчук Н. О. Методичні підходи до використання ABC-аналізу в управлінні витратами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-35>
2. Пилипенко А. А., Донець Л. І. Управлінський облік: теорія та практика формування інформації для прийняття рішень. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 312 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23456>
3. Костирко Л. А., Бондаренко О. О. Сучасні інструменти управлінського обліку та їх роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. *Фінансовий простір*. 2022. № 2(46). С. 45-52. [https://doi.org/10.18371/fp.2\(46\).2022.455258](https://doi.org/10.18371/fp.2(46).2022.455258)

Жовновач Руслана

доктор економічних наук, професор,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

Цатурян Роман

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Приазовський державний технічний університет,
м. Дніпро, Україна

ІНСТРУМЕНТИ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ В ПРОСУВАННІ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Цифрова трансформація та зростання прозорості ринку зумовлюють необхідність формування гнучких стратегій промислового маркетингу та зміни підходів до просування промислової продукції. У дослідженні М. Кравченко, Б. Федюк, О. Ревякіна наголошується, що digital-маркетинг та on-line маркетинг змінюють «правила гри» у конкурентній боротьбі, розширюючи спектр можливостей для просування продукції, формування лояльності споживачів та управління їх поведінкою [1]. Разом з тим для промислових підприємств

цифрова трансформація маркетингу об'єктивно ускладнюється такими чинниками:

- складністю продукції (необхідність надання глибокої технічної інформації, сертифікації, кейсів впровадження);
- довгими циклами прийняття рішень у B2B-сегменті;
- багаторівневою структурою відповідальних осіб промислового підприємства, які приймають рішення;
- традиційною орієнтацією на офлайн-канали й персональний продаж.

Класичні підходи маркетингу переосмислюються під впливом цифрових каналів та аналітики: маркетинговий менеджмент [6] узагальнює “маркетинговий мікс” у цифровому контексті; вхідний маркетинг [5] показує, як контент і автоматизація формують попит; Influence [3] пояснює механіку переконання для підвищення конверсій. Практики веб-аналітики [4] і звіти Content Marketing Institute демонструють дієвість контент-стратегій у B2B. Офіційні матеріали Google, LinkedIn, HubSpot, Unbounce і Chiefmartec фіксують метрики, інструменти і тенденції у SEO/SEM, соціальних медіа, конверсіях та Martech-екосистемі. GDPR визначає рамки правомірної обробки даних і згод клієнтів.

У загальному вигляді digital-маркетинг розглядають як сукупність маркетингових активностей, реалізованих з використанням цифрових каналів, платформ та технологій. На думку авторів [2] digital-маркетинг є значно ширшим, ніж інтернет-маркетинг, адже це інтерактивний маркетинг, який передбачає застосування цифрових технологій і каналів (а, отже, включає інтернет-маркетинг). Для промислових підприємств доцільно доповнити визначення digital-маркетингу з урахуванням особливостей B2B-ринків. Отже, digital-маркетинг промислового підприємства – це системно організована діяльність із залучення, інформування, переконання та утримання промислових клієнтів (B2B) за допомогою комплексу цифрових інструментів, інтегрованих із процесами збуту промислової продукції та сервісу.

Для довгих циклів B2B-продажів створення високоякісного експертного контенту, персоналізований підхід до взаємодії з клієнтами та впровадження наскрізної аналітики, що базується на використанні алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання. На цьому тлі постає проблема пошуку оптимальних способів використання інструментів digital-маркетингу для просування промислової продукції, їх інтеграції з системою стратегічного управління та побудови довгострокових відносин із клієнтами. Необхідно не лише адаптувати арсенал цифрових інструментів (SEO, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг тощо) до специфіки промислового сектору, але й забезпечити вимірюваність результатів через веб-аналітику та використання технологій штучного інтелекту.

Системний аналіз і узагальнення літературних джерел [1-6] дозволяє виділити перелік інструментів, найважливіших для промислових підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти digital-маркетингу для промислових підприємств

Група інструментів	Приклади	Функції у промисловому секторі
SEO (пошукова оптимізація)	Технічне SEO, оптимізація контенту, структуровані дані	Забезпечення видимості технічних рішень у пошукових системах
SEM / контекстна реклама	Google Ads, Bing Ads	Швидке охоплення специфічних промислових запитів, генерація цільових лідів
Контент-маркетинг	Статті, блоги, відео, інфографіка, white papers, кейси, E-books, вебінари	Пояснення складних технологій, формування експертного іміджу, підтримка продажу
Email-маркетинг	Новинні розсилки, тригерні листи, nurture-кампанії	Підтримання контакту, догрівання лідів, інформування про нові рішення
SMM та професійні спільноти	LinkedIn, YouTube, галузеві форуми, спеціалізовані групи	Репутаційний маркетинг, лідогенерація, демонстрація кейсів

Веб-аналітика	Google Analytics, інші системи аналітики	Вимірювання конверсій, аналіз воронок, оцінка ефективності кампаній
CRM та автоматизація маркетингу	CRM-системи, платформи маркетингової автоматизації	Управління базою контактів, сегментація, персоналізовані кампанії
Інструменти III	Чат-боти, рекомендаційні системи, lead scoring, емоційний аналіз	Персоналізація, автоматизація взаємодії, прогнозування конверсій

Джерело: узагальнено авторами на основі [1-6]

Важливим є не стільки окреме використання цих інструментів, скільки їх інтеграція в єдину систему, пов'язану з відповідними рівнями управління (табл. 2).

Таблиця 2

Використання інструментів digital-маркетингу на різних рівнях управління промисловим підприємством

Рівень	Зміст рівня	Основні рішення / інструменти
Стратегічний	Digital-стратегія в системі конкурентного позиціонування	Визначення ролі digital у досягненні конкурентних переваг; фокус на цільових сегментах; узгодження з корпоративною стратегією
Тактичний	Вибір digital-каналів і форматів	SEO/SEM, контент-маркетинг, SMM (LinkedIn, YouTube), email-маркетинг, вебінари, digital PR
Операційний	Планування та реалізація кампаній	Контент-план, календар публікацій, налаштування рекламних кампаній, розсилок, вебінарів

Джерело: сформовано авторами

Комплексне застосування інструментів digital-маркетингу забезпечує промисловим підприємствам підвищення конверсій, прискорення циклу продажів і зміцнення конкурентоспроможності.

Література:

1. Кравченко М. С., Федюк Б. О., Ревякін, О. О. Конкурентні стратегії у маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрової економіки. Центральнотукаїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2025, №13(46), ч II. С. 92-102.
2. Мельник Л. Г., Дериколенко А. О. Інструменти digital-маркетингу як засіб просування продукції вітчизняних промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7707> (дата звернення: 02.02.2026).
3. Chaldini R. B. Influence: The Psychology of Persuasion. 1993. William Morrow. 320 p.
4. Clifton B. Advanced Web Metrics with Google Analytics. 3rd edition. Wiley & Sons. 2012. 608 p.
5. Halligan B., Dharmesh Sh. Inbound Marketing: Attract, Engage, and Delight customers online. N.Y.: John Wiley & Sons. 2014. 224 p
6. Kotler P., Keller K.L., K., Chernev A., Opresnik M.O. Marketing Management. Konzepte – Instrumente – Kotler Ph., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson, 2021. 605 p.

Захарчук Сергій

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник: Левицький В. В., к.е.н., доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Функціонування банківської установи відбувається в середовищі постійної фінансової нестабільності, регуляторного контролю та високої чутливості до макроекономічних змін. За таких умов планування набуває характеру системоутворювального механізму, що поєднує стратегічні орієнтири розвитку з поточними фінансовими результатами. Йдеться не лише про формальне складання фінансових планів, а про побудову цілісної управлінської архітектури, яка визначає пріоритети, ресурси, допустимі ризики та межі зростання.

На нашу думку, структура системи планування охоплює три взаємопов'язані рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Стратегічний горизонт окреслює довгострокові цілі банку, його бізнес-модель, ринкову позицію, конкурентні переваги, напрями диверсифікації та інноваційного розвитку. Рішення цього рівня пов'язані з вибором сегментів клієнтів, формуванням продуктової лінійки, управлінням капіталом і визначенням прийнятного рівня ризику. Тактичний рівень деталізує стратегічні наміри через середньострокові програми, фінансові бюджети, плани розвитку кредитного й депозитного портфелів. Оперативне планування забезпечує щоденну координацію фінансових потоків, підтримання ліквідності та виконання нормативних вимог.

Відповідно, ключовим завданням управління плануванням є узгодження доходності операцій із рівнем ризику. Банківська діяльність невіддільна від кредитного, процентного, валютного, ринкового й операційного ризиків, тому прогнозування фінансових показників повинно супроводжуватися їх кількісною оцінкою. Застосування сценарного аналізу та стрес-тестування дозволяє перевірити стійкість фінансової моделі за несприятливих умов. Результати таких розрахунків впливають на обсяг резервів, структуру активів і пасивів, політику капіталізації [1, с. 111].

Суттєву роль у системі планування відіграє бюджетування. Бюджет відображає прогнозні доходи, витрати, обсяги активних і пасивних операцій, динаміку процентної маржі та показники рентабельності. Процес бюджетування передбачає розподіл ресурсів між структурними підрозділами, встановлення цільових індикаторів ефективності та контроль за їх досягненням. Використання сучасних інформаційних систем підвищує точність фінансових прогнозів, забезпечує оперативний аналіз відхилень і сприяє швидкому коригуванню планових параметрів.

Ефективність планування безпосередньо залежить від якості інформаційної бази. Аналітичні підрозділи здійснюють фінансове моделювання, аналіз динаміки грошових потоків, розрахунок коефіцієнтів ліквідності, достатності капіталу, рентабельності активів та власного капіталу. Дані макроекономічної статистики, монетарної політики центрального банку, поведінки клієнтів і конкурентів інтегруються у прогнозні моделі. Чим вищий рівень аналітичної деталізації, тим обґрунтованішими стають управлінські рішення [2, с. 29].

Організаційна складова управління плануванням передбачає чіткий розподіл повноважень між керівними органами. Стратегічні напрями визначаються правлінням банку, тоді як спеціалізовані комітети відповідають за управління активами й пасивами, ризиками, інвестиційною політикою. Координація між підрозділами має принципове значення, адже кредитна експансія впливає на потребу в ліквідних ресурсах, а зміни депозитної політики — на структуру зобов'язань. Внутрішній аудит здійснює контроль за відповідністю фактичних результатів затвердженим планам, формуючи підґрунтя для управлінських коригувань.

Динаміка фінансових ринків і розвиток цифрових технологій зумовлюють необхідність гнучкого підходу до планування. Поширення онлайн-банкінгу, автоматизація процесів, впровадження фінтех-рішень змінюють структуру витрат і джерела доходів. Інвестиції у цифрову інфраструктуру, кібербезпеку та аналітичні платформи потребують довгострокових фінансових прогнозів і оцінки окупності. Водночас конкуренція з небанківськими фінансовими установами спонукає до переосмислення традиційних бізнес-моделей.

Спрямованість планування на досягнення збалансованого розвитку вимагає поєднання

фінансових і нефінансових показників. Окрім прибутковості, враховуються показники якості кредитного портфеля, рівень клієнтської лояльності, ефективність внутрішніх процесів. Інтеграція цих індикаторів у систему стратегічного контролю забезпечує цілісність управлінської моделі [3, с. 114].

У сучасних умовах нестабільності банківського середовища дедалі більшої ваги набуває безперервний характер планування. Орієнтація лише на річні плани вже не забезпечує необхідного рівня гнучкості, оскільки фінансовий ринок швидко реагує на зміни процентних ставок, валютних курсів, попиту на кредитні ресурси та загальної економічної кон'юнктури. Саме тому доцільним стає використання ковзного планування, за якого основні показники переглядаються та уточнюються через певні проміжки часу. Такий підхід дає змогу своєчасно коригувати пріоритети розвитку, адаптувати ресурсну політику банку та підтримувати належний баланс між активними й пасивними операціями.

Результативність системи планування значною мірою визначається не лише якістю аналітичних розрахунків, а й рівнем залученості персоналу до процесу досягнення поставлених цілей. Коли план сприймається працівниками як дієвий інструмент управління, а не як формальна вимога, підвищується відповідальність за виконання встановлених показників. У цьому контексті особливого значення набуває система мотивації, що поєднує ключові показники ефективності з матеріальними та нематеріальними стимулами. Завдяки цьому посилюється внутрішня узгодженість дій між структурними підрозділами, а реалізація стратегічних і тактичних завдань стає більш цілеспрямованою [2, с. 82].

Необхідною умовою вдосконалення управління плануванням є регулярне оцінювання якості самої планової системи. Йдеться про перевірку точності прогнозів, рівня виконання бюджетів, швидкості реагування на відхилення та відповідності планових орієнтирів реальному фінансовому стану банку [4, с. 29].

Узгодженість стратегічних цілей, фінансових ресурсів і ризикових параметрів формує основу стійкості банківської установи. Раціонально вибудована система планування забезпечує прогнозованість результатів, підвищує прозорість управлінських процесів і сприяє збереженню довіри клієнтів та інвесторів. Її результативність визначається не декларативністю планів, а здатністю оперативно реагувати на зміни економічного середовища та підтримувати баланс між прибутковістю і фінансовою безпекою.

Література:

1. Костецька І. І. Особливості бізнес-планування в деяких зарубіжних країнах. *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2019. № 4. С. 110–113.
2. Левицький В. В. Банківський менеджмент : конспект лекцій. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, факультет економіки та управління, кафедра менеджменту та адміністрування. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2021. 102 с.
3. Левицький В. В. Формування системи адміністративного менеджменту активів та пасивів банківської установи у стратегічному аспекті. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. № 4(36) С.113-119. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-113-119>
4. Любунь О. С. Планування та бюджетування як універсальні інструменти управління банківською установою. *Банківська справа*. 2017. № 5. С. 27–30.
5. Школьник І. О., Сюркало Б. І. Удосконалення організації фінансового планування в банках. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2017. Вип. 22. С. 353–359.

Кашина Ганна
доктор педагогічних наук, професор
Громоздова Лариса
кандидат економічних наук, професор
Макієвський Олексій

кандидат педагогічних наук, доцент,
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА КАДРІВ ЗІ СПЕЦІАЛІЗАЦІЄЮ «ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ»: САМОАНАЛІЗ СВОЄЇ МАЙБУТНЬОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ АПСВТ

Метою даних тез є доведення результатів самоаналізу своєї майбутньої роботи в системі професійна підготовка кадрів зі спеціалізацією «Цифрові технології» здобувачами вищої освіти Академії праці, соціальних відносин і туризму, що оприлюднені на сторінках зарубіжної печаті [1].

Анкетування було проведене на кафедрі інтелектуальних систем і цифрових технологій в рамках формату наукового проєкту з пошуку оптимальної моделі навчаючої інтелектуальної системи, з метою виявлення професійного портрету респондентів, тобто рівня отриманих в процесі навчання в Академії знань та вмінь для практичної діяльності на ринку праці.

Інтерв'ютрами було поставлене серед ряду питань два наступних питання, що наведені нижче.

1. На анкетне питання: «На Вашу думку, як фахівець з професійною освітою зі «Цифрові технології», що працює в системі створення програмного продукту- інтелектуальної системи на базі сучасних цифрових технологій може в майбутньому вплинути на такі його ринкові параметри : ціна, обсяг зайнятої у пристрою пам'яті, естетичний дизайн, зручність (простота) при використанні?» респонденти оптимістично стверджують, що їм по силах [1]:

- оптимізація програмного забезпечення для зниження обсягу пам'яті та підвищення швидкості роботи;
- спрощення інтерфейсу для забезпечення зручності користування;
- використання нових технологій для зниження вартості розробки;
- зниження ціни кінцевої освітянської послуги;
- використовувати сучасні електронні інструменти , такі як фреймворки і платформи, що спрощують процес створення програмного забезпечення;
- зменшувати витрати на розробку інтелектуальних систем;
- використовувати хмарні технології які дозволять збільшити пам'ять пристрою;
- створювати інструменти , які зручно використовувати ;
- постійно покращувати професійні навички;
- адаптуватися до потреб споживачів;
- слідувати за конкурентоздатністю;
- впроваджувати дешеві відео рекомендації з використання нових веб- продуктів.;
- займатись модернізацією програмного забезпечення більш практичного за попередні.

2. На анкетне питання: «На Вашу думку, як фахівець-маркетолог що працює в системі реалізації програмного продукту - інтелектуальної системи на базі сучасних цифрових технологій, може в майбутньому вплинути на формування його споживчої ціни?» респонденти відповідають [1]:

- проводити відбір конкурентоздатних WEB-продуктів в сегменті ринку освітянських послуг ;
- розробляти маркетингові стратегії ;
- виявляти оптимальні ціни на основі споживчих уподобань і ринкової ситуації.

За змістовністю, відповіді , що були відображені в анкетних листах фактично являють собою самоаналіз своєї майбутньої роботи здобувачами вищої освіти АПСВТ.

Організатори анкетування високо оцінили рівень професійної підготовки у здобувачів вищої освіти АПСВТ.

В доказ високої оцінки професійної готовності сучасних здобувачів вищої освіти до

ринку праці організатори дослідження готови довести результати анкетного опитування щодо оптимальної моделі навчаючої інтелектуальної системи, а саме: на думку студентів-учасників анкетування, навчаючи комп'ютерно-орієнтовані освітні технології, повинні бути спрощені до крайньої можливої межі маркетингового параметру, що був дослідженим з їх участю в науковому експерименті, а саме: дешевизна, простота використання, оптимальний обсяг пам'яті, скромний дизайн [1]:

Самоаналіз своєї майбутньої роботи в системі професійної підготовки кадрів зі спеціалізацією «Цифрові технології» здобувачами вищої освіти Академії праці, соціальних відносин і туризму вказує на професійну зрілість студентської аудиторії та її потужний потенціал для ринку праці.

Література:

1. Кашина Г. С., Громоздова Л. В., Косяк І.В., Артеменко А. І., Антонюк К. Ф., Нелюба О. Ю., Момонт Є. Г., Момонт Ю. Г. Створення навчаючих WEB-розробок у вимірах маркетингових вимог споживача: досвід профосвіти в системі профпідготовки кадрів в Україні. *Колективна монографія «Intellectual and technological potential of the XXI century '2025»*. (жовтень 2025, Німеччина) Частина 8, Розділ Освіта і педагогіка. С. 128-139 DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2025-43-02>

Коновальчук Анастасія

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА З КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Корпоративна соціальна відповідальність відіграє ключову роль у сучасному бізнесі, допомагаючи компаніям впливати на соціальне та екологічне середовище. Менеджер з КСВ - це фахівець, який розробляє та реалізовує стратегії соціальної відповідальності, екологічної стійкості та корпоративної етики. Його робота спрямована на покращення репутації компанії, підвищення довіри стейкхолдерів та створення позитивного іміджу бренду.

Існуючі традиційні підходи до організації інформаційного та емоційного обміну за тих умов, що на сьогодні сформували середовище організації відносин у сфері українського підприємництва, не завжди формують сприятливе середовище ефективної комунікації, що вимагає підвищення рівня знань та засвоєння додаткових здібностей працівниками, зокрема тими, що безпосередньо здійснюють комунікації з клієнтурою та реагують на зауваження та реклаमाції [1, с. 107]. Принципове значення при цьому відіграє правильне формулювання професійних та соціальних навичок менеджера з корпоративної соціальної відповідальності.

Менеджер з КСВ має володіти широким спектром знань та навичок, що дозволяють йому ефективно інтегрувати соціальну відповідальність у бізнес-процеси компанії.

1. Стратегічне та аналітичне мислення. Менеджер має розробляти довгострокові плани розвитку КСВ, аналізувати міжнародні тренди, адаптувати глобальні стандарти до локальних реалій і оцінювати ризики та можливості.

2. Управління проєктами. Фахівець відповідає за планування, бюджетування, реалізацію та моніторинг соціальних та екологічних програм, співпрацює з партнерами, органами влади та громадськими організаціями.

3. Комунікаційні навички. Менеджер з КСВ постійно комунікує з різними групами зацікавлених сторін (державні органи, співробітники, громадськість, інвестори, клієнти). Важливо вміти ефективно презентувати результати КСВ-діяльності через ЗМІ, соціальні мережі та корпоративні звіти.

4. Розуміння екологічних, соціальних та управлінських стандартів (ESG, ISO, GRI). Менеджер повинен орієнтуватися у міжнародних стандартах КСВ: GRI (Global Reporting Initiative) – звітність про сталий розвиток, ISO 26000 – міжнародний стандарт соціальної відповідальності; ESG (Environmental, Social, and Governance) – оцінка екологічної та соціальної стійкості компанії; SDGs (Sustainable Development Goals) – 17 глобальних цілей сталого розвитку ООН.

5. Знання корпоративного права та етики. Менеджер має розуміти правові аспекти КСВ, включаючи трудове законодавство, екологічні нормативи, етичні кодекси та антикорупційні стандарти.

Основні функції менеджера з КСВ:

- розробка та реалізація КСВ-стратегії. Менеджер аналізує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на компанію, визначає ключові напрямки соціальної відповідальності та формує план їх реалізації;

- взаємодія з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Менеджер координує комунікацію з органами влади, інвесторами, партнерами, неурядовими організаціями та медіа для просування соціальних ініціатив;

- управління екологічними проєктами. Фахівець розробляє програми щодо енергозбереження, зменшення викидів CO₂, переробки відходів та використання відновлюваних ресурсів;

- освіта та корпоративна культура. Менеджер організовує тренінги, семінари та корпоративні заходи, що сприяють підвищенню обізнаності співробітників щодо соціальної відповідальності компанії;

- підготовка звітності та PR-кампанії. Фахівець формує звіти про діяльність компанії у сфері КСВ, проводить PR-кампанії, що сприяють покращенню репутації бренду.

Менеджер з КСВ зазвичай має освіту в одній з таких сфер: менеджмент та управління бізнесом, екологія та сталий розвиток, соціологія, маркетинг, PR, право, міжнародні відносини.

Отже, менеджер з КСВ - це ключова фігура у формуванні соціальної відповідальності бізнесу. Для успішної кар'єри менеджеру необхідно володіти стратегічним мисленням, комунікаційними навичками, розуміти міжнародні стандарти КСВ та бути готовим до постійного навчання.

Література:

1. Яковенко Р. В. Формування спеціальних комунікаційних навичок у структурі людського потенціалу в сфері управління якістю. *Агросвіт*. 2026. № 2. С. 106–110. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.106

Кулик Вікторія

доктор економічних наук, професор,

Національний університет «Полтавська політехніка Юрія Кондратюка»

м. Полтава, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні трансформаційні процеси у глобальній економіці, активна цифровізація бізнес-середовища та зростання кількості ризиків у діяльності підприємств зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління економічною безпекою. У наукових дослідженнях наголошується на важливості формування системи економічної безпеки бізнесу, розвитку інформаційного менеджменту та врахування цифрових загроз у діяльності підприємств, що обґрунтовує доцільність використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів у процесі прийняття управлінських рішень [1; 2]. У цих умовах цифрові інструменти підтримки управлінських рішень забезпечують оперативний аналіз даних, прогнозування ризиків і підвищення ефективності управління. Це зумовлює необхідність дослідження їх ролі у зміцненні економічної безпеки підприємств та визначення напрямів ефективного використання в умовах цифрової трансформації економіки.

Сучасні підприємства у глобальній економіці дедалі більше орієнтуються на цифрові технології та аналітичні інструменти для підвищення ефективності управління та забезпечення економічної безпеки. Використання великих даних (Big Data) та систем бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) дозволяє здійснювати всебічний аналіз діяльності підприємства, прогнозувати ринкові тенденції, оптимізувати ресурси та своєчасно виявляти ризики [1–3]. Інформаційно-аналітичні платформи забезпечують інтеграцію даних із внутрішніх систем підприємства, зовнішніх джерел та цифрових платформ, що дозволяє керівникам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Використання великих даних передбачає роботу з масивами структурованої та неструктурованої інформації, що надходить із різних джерел: внутрішніх ERP- та CRM-систем підприємства; цифрових платформ управління ресурсами; ринкових аналітичних ресурсів та відкритих баз даних; поведінкових даних споживачів та соціальних мереж; фінансово-економічної інформації та звітності.

Наприклад, компанія Amazon активно застосовує великі дані для управління логістикою та прогнозування попиту на продукцію. На основі аналізу поведінки покупців, динаміки продажів та сезонних тенденцій компанія формує рекомендації товарів, оптимізує запаси та оперативно ухвалює управлінські рішення щодо постачання та ціноутворення. Аналогічно, Netflix використовує дані про перегляди та вподобання користувачів для планування виробництва контенту та оцінки ефективності маркетингових стратегій.

Системи бізнес-аналітики виконують кілька ключових функцій у сучасному управлінні підприємствами:

1) підтримка стратегічного планування – дозволяє прогнозувати розвиток підприємства на основі аналізу історичних даних та зовнішніх ринкових тенденцій;

2) оцінювання ефективності управлінських рішень – аналітичні платформи порівнюють результати реалізованих стратегій з очікуваними показниками, що забезпечує коригування рішень у режимі реального часу;

3) виявлення тенденцій розвитку ринку та поведінки споживачів – аналіз великих даних дозволяє адаптувати маркетингову політику та визначати перспективні сегменти ринку [1]. Так, корпорація Coca-Cola прогнозує споживчі тренди та коригує асортимент продукції у різних регіонах;

4) моніторинг ризиків і загроз у бізнес-середовищі – цифрові інструменти забезпечують своєчасне виявлення фінансових, технологічних і кіберризиків, а також формування сценаріїв реагування [2, 3]. Наприклад, банк JPMorgan Chase використовує алгоритми штучного інтелекту та BI-системи для моніторингу шахрайських операцій і управління кредитними ризиками;

5) оптимізація ресурсного забезпечення – аналітичні платформи дозволяють ефективно розподіляти виробничі та фінансові ресурси. Компанія Siemens застосовує BI для оптимізації енергоспоживання та виробничих процесів на своїх підприємствах.

Інтеграція штучного інтелекту з великими даними та BI-системами дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу інформації; прогнозувати фінансово-

економічні показники та ринкові тенденції; виявляти потенційні загрози і формувати оперативні сценарії реагування; оптимізувати маркетингові, виробничі та логістичні рішення; підвищувати конкурентоспроможність підприємства на глобальних ринках.

Практична реалізація аналітичних інструментів включає:

- 1) створення інтегрованих платформ управління, які об'єднують внутрішні та зовнішні дані та забезпечують централізовану аналітику;
- 2) впровадження прогнозних моделей та сценарного планування на основі великих масивів даних;
- 3) моніторинг і управління ризиками із застосуванням аналітичних алгоритмів та штучного інтелекту;
- 4) підвищення ефективності використання ресурсів через оптимізацію виробничих та логістичних процесів;
- 5) розвиток цифрових компетентностей персоналу, що забезпечує якісне використання аналітичних інструментів у прийнятті управлінських рішень.

Дослідження показують, що інтеграція великих даних та бізнес-аналітики у систему управління підприємствами сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню витрат та підвищенню точності управлінських рішень. Компанії, що активно використовують такі технології, демонструють більш високу адаптивність до змін зовнішнього середовища та покращують стратегічне планування, що забезпечує стійкий розвиток і конкурентні переваги на глобальному ринку.

Використання великих даних та систем бізнес-аналітики є ключовим фактором підвищення ефективності управління та економічної безпеки підприємств. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці інтегрованих моделей застосування BI та Big Data для стратегічного управління, оцінці ефективності їх впровадження у різних секторах економіки та вивченні впливу цифрових технологій на розвиток інноваційного потенціалу підприємств.

Література:

1. Кулик В. А. Управління економічною безпекою бізнесу: концептуальні засади. *Економіка і регіон*, 2025, 1(96). URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1\(96\).3772](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3772) (дата звернення 03.03.2026).
2. Кулик В. А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3> (дата звернення 03.03.2026).
3. Похідня Б. А., Кулик В. А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 96–99. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99> (дата звернення 03.03.2026).

Лавриненко Віктор

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ПЕРЕДУМОВИ ТА ЧИННИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні глобальні економічні процеси, а також військові виклики, з якими стикається Україна, зумовлюють необхідність швидкої трансформації бізнес-процесів підприємств. В умовах воєнного стану особливо актуальною стає цифровізація діяльності підприємств, що дозволяє підвищити їхню стійкість, ефективність та адаптивність до кризових умов. Цифрові технології виступають важливим інструментом забезпечення безперервності бізнесу, оптимізації управління та збереження конкурентоспроможності.

Однією з ключових передумов цифровізації підприємств є необхідність забезпечення безперервності діяльності в умовах ризиків, пов'язаних із воєнними діями. Руйнування інфраструктури, перебої в логістичних ланцюгах, релокація підприємств та переміщення працівників створюють значні труднощі для традиційних форм організації роботи. У таких умовах цифрові технології дозволяють підприємствам підтримувати функціонування навіть за відсутності фізичної присутності персоналу. За статистичними даними, частка підприємств в Україні, які мають доступ до мережі Інтернет, зросла з 88% у 2018 році до майже 93,8% у 2024 році, що свідчить про активне впровадження цифрових інструментів у господарську діяльність підприємств [1].

Ще однією важливою передумовою цифрової трансформації є необхідність підвищення оперативності управлінських рішень. У кризових умовах швидкість реагування на зміни ринку, постачання або попиту стає вирішальним фактором виживання бізнесу. Сучасні інформаційні системи управління підприємством, такі як ERP, CRM, аналітичні платформи, дозволяють обробляти великі обсяги даних та підвищувати ефективність управління. Водночас рівень використання таких систем в Україні поки що залишається нижчим, ніж у країнах Європейського Союзу, так ERP-системи використовують лише близько 15,2% українських підприємств, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 40% [2].

Суттєвою передумовою цифровізації також є необхідність оптимізації витрат підприємств. Воєнний стан супроводжується зниженням обсягів виробництва, зменшенням платоспроможного попиту та зростанням витрат на логістику і безпеку. У таких умовах цифрові інструменти дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, зменшити витрати на паперовий документообіг та підвищити продуктивність праці. Дослідження показують, що 32,6% українських компаній використовують інструменти аналізу даних, 27,7% – хмарні технології, а 22,4% підприємств застосовують технології штучного інтелекту у своїй діяльності [2].

Важливу роль у цифровій трансформації відіграє розвиток ІТ-сектору та цифрової інфраструктури. Україна має один із найбільш динамічних ІТ-ринків у Європі: в країні функціонує близько 2600 ІТ-стартапів, а загальна вартість української технологічної екосистеми оцінюється більш ніж у 25 млрд доларів США. Крім того, навіть у складних умовах війни ІТ-індустрія залишається важливим джерелом валютних надходжень - у 2022 році експорт ІТ-послуг приніс українській економіці близько 7,3 млрд доларів США [3].

Не менш важливою передумовою цифровізації є зміна поведінки споживачів та партнерів. У період воєнного стану значно зростає роль електронної комерції, онлайн-комунікацій та дистанційного обслуговування клієнтів. Підприємства все частіше використовують веб-сайти, соціальні мережі, онлайн-платформи та мобільні застосунки для просування товарів і послуг. У результаті формується нова модель взаємодії між бізнесом і споживачем, заснована на цифрових каналах комунікації [4].

Окремої уваги потребує питання інформаційної безпеки. В умовах війни значно зростає кількість кібератак та інформаційних загроз. Тому підприємства змушені впроваджувати системи захисту даних, резервного копіювання інформації та кібербезпеки. Впровадження таких технологій є важливою складовою цифрової трансформації підприємств та забезпечення їх стабільної роботи.

Важливим фактором розвитку цифровізації виступає і державна політика у сфері цифрової трансформації. Одним із стратегічних напрямів розвитку економіки України є збільшення частки ІТ-сектору у валовому внутрішньому продукті країни до 10%, що сприятиме подальшому поширенню цифрових технологій у різних галузях економіки [5].

Важливу роль у процесі цифровізації підприємств відіграють також ключові чинники, що стимулюють впровадження цифрових технологій у господарську діяльність. До основних чинників цифровізації підприємств в умовах воєнного стану належать:

- технологічні чинники, які пов'язані з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, поширенням хмарних сервісів, систем електронного документообігу,

автоматизацією виробничих процесів та використанням аналітичних платформ для обробки даних;

- економічні чинники, що зумовлено необхідністю зниження витрат підприємств, підвищення ефективності управління ресурсами, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку;

- організаційні чинники, що проявляється у зміні моделей управління підприємствами, впровадженні дистанційних форм роботи, цифрових систем управління персоналом та використанні сучасних інформаційних систем управління бізнес-процесами;

- соціальні чинники, які пов'язані з підвищенням рівня цифрової грамотності працівників, розвитком цифрових навичок персоналу та зростанням попиту споживачів на онлайн-послуги та електронну комерцію.

У сукупності зазначені чинники сприяють активному впровадженню цифрових технологій та формуванню нової моделі функціонування підприємств в умовах воєнного стану.

Отже, цифровізація підприємств в умовах воєнного стану є важливою передумовою забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Основними чинниками цифрової трансформації виступають необхідність безперервності діяльності підприємств, підвищення ефективності управління, оптимізація витрат, розвиток ІТ-інфраструктури, зміна поведінки споживачів та посилення вимог до інформаційної безпеки. У перспективі саме цифрові технології можуть стати одним із ключових факторів відновлення економіки України та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку.

Література:

1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. 2018-2024. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/>

2. Винокур А. М. Аналіз сучасного рівня розвитку та скальпінгування інформаційних систем у торговельному підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. № 42. С. 446-452. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1565>

3. Statista. Digital Economy Compass 2022. URL: <https://www.statista.com/study/128160/digital-economy-compass2022/>

4. Niekrasova L. A., Polishchuk A. S. Innovative Technologies of the Digital Economy as a Direction of Investment in the Development of Ukraine. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2022. № 4 (22). Р. 14-20. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No4/14.pdf>

5. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/>

Левицький Віктор

кандидат економічних наук, доцент,

Волинський національний університет імені Лесі Українки,

м. Луцьк, Україна

СТРАТЕГІЧНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

У сучасних умовах розвитку фінансової системи банківські установи функціонують у складному та динамічному ринку, що характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю макроекономічних показників, зростанням регуляторного тиску та стрімким розвитком цифрових технологій. Саме тому, важливого значення набуває стратегічне управління банком, основою якого є якісне та комплексне стратегічно-аналітичне забезпечення управління його діяльністю, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати внутрішні ресурси та формувати

довгострокові конкурентні переваги.

Стратегічно-аналітичне забезпечення управління діяльністю банківської установи є важливим інструментом формування стратегії розвитку, визначення пріоритетних напрямів його діяльності та мінімізації ризиків. Його результати використовуються як елемент розробки ефективних управлінських рішень на основі аналізування показників його діяльності, розробки нових банківських продуктів і послуг, а також для забезпечення ефективного розвитку у майбутньому. Відповідно, стратегічно-аналітичне забезпечення управління діяльністю банківської установи характеризується системним процесом добору, аналізування та оцінки інформації про внутрішній стан банку та умови його функціонування у зовнішньому середовищі для проєктування ефективної стратегії розвитку. Також, воно також є складовою стратегічного менеджменту та передуює етапам стратегічного планування й контролю [1, с. 83].

Отже, головне завдання стратегічного стратегічно-аналітичного забезпечення управління діяльністю банківської установи полягає у виявленні переваг та недоліків у діяльності банку, визначенні можливостей та загроз, що виникають у процесі реалізації комплексної стратегії його діяльності. Крім того, воно дозволяє оцінити конкурентні позиції банку на ринку, ефективність використання активів та пасивів, рівень їх адміністрування та можливість для банку адаптуватися до змін [3].

На нашу думку, до складу стратегічно-аналітичного забезпечення управління діяльністю банківської установи варто віднести наступні складові елементи [2]:

- аналіз зовнішнього середовища (PEST- аналіз; метод 5 сил Портера);
- аналіз внутрішнього середовища (SWOT- аналіз, SPACE- аналіз);
- комплексний аналіз діяльності (сценарний аналіз, система збалансованих показників).

Відзначимо, що аналіз зовнішнього середовища управління діяльністю банківської установи є одним із ключових елементів стратегічно-аналітичного забезпечення управління діяльністю банківської установи. Він спрямований на виявлення факторів, що не залежать безпосередньо від діяльності банківської установи, але мають суттєвий вплив на її розвиток та реалізується за допомогою PEST-аналізу. Даний метод передбачає оперативне аналізування та дослідження усіх видів політичних, соціальних, технологічних та економічних факторів. Політичні фактори включають державну політику у сфері банківського регулювання, стабільність законодавства, податкову систему та монетарну політику центрального банку.

Також, важливим методом стратегічно-аналітичного забезпечення управління діяльністю банківської установи у зовнішньому середовищі є модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Вона дозволяє оцінити рівень конкурентної боротьби у банківській галузі за такими напрямками, як загроза появи нових конкурентів, загроза з боку товарів-замінників, рівень конкуренції між існуючими банками, вплив клієнтів та постачальників фінансових ресурсів. Застосування вище поданого методу дає змогу визначити перспективи банківського ринку та можливості для зміцнення конкурентних позицій банку [2].

Наступним елементом стратегічно-аналітичного забезпечення управління діяльністю банківської установи є аналіз внутрішнього середовища, що спрямований на оцінку її ресурсного потенціалу, організаційної структури, фінансового стану та ефективності діяльності. Одним із основних його методів є SWOT-аналіз, що дозволяє поєднати результати аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів. SWOT-аналіз передбачає визначення сильних й слабких сторін банківської установи, а також можливостей та загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. Даний метод є універсальним інструментом стратегічно-аналітичного забезпечення та широко застосовується у практиці банківського управління. Також, до стратегічно-аналітичного забезпечення управління діяльністю банківської установи належить метод SPACE-аналізу, що дозволяє визначити стратегічне положення банку на основі оцінки фінансової стійкості, конкурентних переваг, стабільності зовнішнього середовища та привабливості галузі. Результати SPACE-аналізу використовуються для прийняття оптимально-збалансованої стратегії розвитку банку [1].

Завершальним складовим елементом стратегічно-аналітичного забезпечення

управління діяльністю банківської установи є його комплексний аналіз, що реалізується через метод сценарного аналізу, що реалізує багатоваріантні параметри розвитку банківської установи залежно від можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Сценарний аналіз дозволяє банку зарезервувати перспективні напрями розвитку та знизити рівень стратегічних ризиків.

Крім того, до даного елементу стратегічно-аналітичного забезпечення варто віднести метод збалансованих показників, що допомагає банківській установі сформулювати критерії розвитку на засадах аналізу його фінансових показників й паралельно адаптувати у свою діяльність.

Таким чином, стратегічно-аналітичне забезпечення управління діяльністю банківської установи є необхідною умовою ефективного стратегічного управління в сучасних умовах. Застосування різноманітних його елементів дозволяє сумарно оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище банку, виявити ключові фактори впливу на його діяльність та сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку завдяки комплексному аналізу усіх сторін розвитку сучасної банківської установи через раціональне поєднання класичних та сучасних методів й сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, забезпеченню фінансової стійкості та довгострокового розвитку.

У перспективі запропоновані нами складові елементи стратегічно-аналітичного забезпечення управління банківською установою варто доповнити сучасними інструментами, тами як: Data Analytics та Business Intelligence (BI), що дозволяє здійснити його постійне прогнозування за допомогою аналізу поведінки клієнтів та моделювання сценаріїв розвитку банку.

Література:

1. Банківські операції і технології : навч.-метод. посіб. / уклад.: О.М. Гладчук, М.Г. Марич, А.В. Марич, М.П. Федішин. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 254 с.
2. Левицький В. В. Банківський менеджмент : конспект лекцій. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, факультет економіки та управління, кафедра менеджменту та адміністрування. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2021. 102 с.
3. Левицький В. В. Формування системи адміністративного менеджменту активів та пасивів банківської установи у стратегічному аспекті. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. № 4(36) С.113-119. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-113-119>

Мазур Вікторія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Воробйова О. В., к.е.н.,

доцент кафедри менеджменту та підприємництва,

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,

м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зростанням витратних навантажень, ускладненням логістичних ланцюгів, нестабільністю ресурсного забезпечення та посиленням конкурентного тиску. У таких умовах управління витратами трансформується із допоміжної облікової функції у ключовий інструмент стратегічного управління, що визначає здатність підприємства до забезпечення операційної ефективності, фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності. Витрати в даному контексті розглядаються не лише як об'єкт контролю, але як чинник

формування економічної цінності, ефективності бізнес-процесів та результативності управлінських рішень.

В сучасній управлінській парадигмі управління витратами ґрунтується на інтеграції концепцій стратегічного менеджменту, управлінського обліку, процесного підходу та операційного менеджменту. Така інтеграція забезпечує перехід від реактивного контролю витрат до їх проактивного управління, орієнтованого на оптимізацію всієї системи створення цінності. У зв'язку з вище зазначеним, особливого значення набувають такі концепції, як activity-based costing (ABC), target costing, kaizen costing, lean management та value-based management, що дозволяють ідентифікувати джерела витрат, оцінювати їх доцільність і формувати ефективну структуру витрат підприємства [1].

Операційна ефективність підприємства визначається рівнем раціональності використання ресурсів, узгодженістю бізнес-процесів та здатністю забезпечувати максимальний результат при мінімальних витратах. Її підвищення передбачає оптимізацію операційних процесів, усунення втрат, підвищення продуктивності праці, ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, а також впровадження сучасних методів управління виробництвом і логістикою. При цьому, особливого значення набуває процесний підхід, який дозволяє розглядати підприємство як систему взаємопов'язаних процесів, у межах яких формуються та трансформуються витрати.

Важливою складовою сучасної системи управління витратами є використання цифрових технологій та аналітичних інструментів. Впровадження ERP-систем, BI-аналітики, систем управління даними та автоматизованих систем контролю дозволяє забезпечити прозорість витрат, підвищити точність планування та оперативність прийняття управлінських рішень, що створює передумови для формування data-driven підходу до управління витратами, який базується на використанні великих масивів даних для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

У рамках новітніх концепцій управління витратами дедалі більшого значення набуває орієнтація на створення споживчої цінності - оптимізація витрат повинна здійснюватися не шляхом їх механічного скорочення, а через забезпечення балансу між витратами та результатами діяльності підприємства [2]. Такий підхід дозволяє уникнути негативного впливу надмірної економії на якість продукції, рівень сервісу та конкурентоспроможність підприємства.

Системний характер управління витратами передбачає використання комплексного інструментарію, який охоплює різні рівні управління та дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства та операційною діяльністю. Узагальнення сучасних підходів до управління витратами та їх впливу на операційну ефективність підприємства доцільно представити у вигляді інтегрованої аналітичної моделі (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти управління витратами та їх вплив на операційну ефективність підприємства

Інструмент управління витратами	Сутність підходу	Основний ефект для підприємства	Вплив на операційну ефективність
Activity-Based Costing (ABC)	Розподіл витрат за видами діяльності	Точність визначення собівартості	Зниження непродуктивних витрат
Target Costing	Орієнтація на ринкову ціну при формуванні витрат	Контроль витрат на етапі проєктування	Підвищення конкурентоспроможності
Kaizen Costing	Безперервне зниження витрат у процесі діяльності	Постійне вдосконалення процесів	Підвищення продуктивності
Lean Management	Усунення втрат у виробничих процесах	Оптимізація ресурсів	Скорочення операційних витрат

ERP / BI-аналітика	Цифровізація управління витратами	Прозорість і контроль витрат	Підвищення швидкості управлінських рішень
Value-Based Management	Орієнтація на створення цінності	Узгодження витрат і результатів	Зростання ефективності діяльності

Джерело: складено автором

Дані таблиці 1 відображають інтегрований характер сучасної системи управління витратами, яка поєднує традиційні та інноваційні інструменти управління. Її використання дозволяє підприємствам не лише контролювати витрати, але й формувати ефективну операційну модель, орієнтовану на створення цінності та досягнення стратегічних цілей.

В умовах нестабільного економічного середовища особливого значення набуває адаптивність системи управління витратами, яка передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішніх чинників, оптимізувати витрати та забезпечувати ефективне використання ресурсів [3]. Останнє потребує впровадження гнучких управлінських підходів, розвитку аналітичних компетенцій та формування культури ефективного використання ресурсів на всіх рівнях управління.

Таким чином, управління витратами є провідним чинником підвищення операційної ефективності підприємства, що забезпечує узгодженість між витратною структурою, бізнес-процесами та результатами діяльності. Його реалізація потребує системного підходу, інтеграції сучасних управлінських концепцій та активного використання цифрових технологій, що дозволяє підприємствам забезпечити стійкий розвиток, підвищити конкурентоспроможність та адаптуватися до викликів сучасного економічного середовища.

Література:

1. Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Крашевська Т. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»*. 2023. № 26. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287413>
2. Ляшенко Г. В., Овсяннікова В. О. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>
3. Кубарева І. В. Адаптивна модель підвищення ефективності економічної поведінки підприємства на основі управління витратами. *Економіка та підприємництво*. 2025. № 56. <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.187.201>

Марадь Роман

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Зінцьо Ю. В., к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ

Маркетингове планування є системним процесом визначення цілей, розробки стратегій та ефективного використання ресурсів підприємства для успішної діяльності на ринку.

Незалежно від типу маркетингового плану, процес його розробки відбувається за певним алгоритмом:

1. Визначення проблеми, що перешкоджає досягненню поставлених цілей підприємства. На цьому етапі аналізується поточна ситуація, зіставляється бажаний та фактичний стан, а також ідентифікуються слабкі місця у реалізації стратегічних програм.
2. Формулювання цілей маркетингової діяльності на запланований період.
3. Пошук можливих варіантів вирішення маркетингових проблем, тобто розгляд

альтернативних підходів до досягнення визначених цілей.

4. Прогнозування майбутніх показників діяльності, що включає аналіз можливих змін у поведінці конкурентів, споживачів, постачальників та інших ринкових учасників.

5. Оцінка запропонованих альтернатив і вибір найбільш ефективного рішення для вирішення маркетингової проблеми.

6. Ухвалення рішення та формування планового завдання, що передбачає розробку маркетингового плану у вигляді відповідного документа.

7. Реалізація та моніторинг виконання плану, внесення коригувань з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та інших факторів, що можуть впливати на його ефективність.

Плануючи свою діяльність, кожне підприємство, здійснює вищезгадані кроки. Процес планування є раціональною функцією, систематичний підхід до обдумування того, який напрям дій прийняти, це краще, ніж просто реакція та імпровізація у відповідь на події. Процес планування має на увазі постійну роботу над цілями, пошук рішень і неупереджену оцінку фактів для кожного даного варіанта.

Згідно з підходом Дж. Вествуда, маркетингове планування передбачає ефективний розподіл ресурсів для досягнення маркетингових цілей. Кожна компанія має у своєму розпорядженні обмежені ресурси, які вона використовує для досягнення визначених стратегічних завдань. Водночас ці цілі можуть коригуватися відповідно до змін ринкової ситуації [3, с. 155-184].

Процес маркетингового планування включає кілька ключових етапів: проведення маркетингових досліджень, аналіз сильних і слабких сторін компанії, прогнозування ринкової ситуації, визначення маркетингових цілей, розробку стратегії, планування конкретних заходів, складання бюджетів, а також контроль результатів і коригування стратегічних підходів [2, с. 86].

Дж. Вествуд наголошує на існуванні різних підходів до планування залежно від його тривалості. Традиційно виділяють довгострокові, середньострокові та короткострокові плани. Довгострокові та середньострокові плани зазвичай розглядаються як стратегічні, оскільки вони спрямовані на розробку довготривалих напрямів розвитку бізнесу. Короткострокові плани, навпаки, орієнтовані на оперативне управління та часто визначаються як корпоративні або бізнес-плани, оскільки забезпечують реалізацію повсякденних операцій компанії.

Застосування конкретного типу планування залежить від специфіки діяльності підприємства, ринкових умов та необхідності прогнозування майбутнього випуску продукції. Таким чином, маркетингове планування виступає як комплексний процес, що поєднує стратегічне бачення розвитку бізнесу з адаптацією до поточних умов ринку (рис. 1).

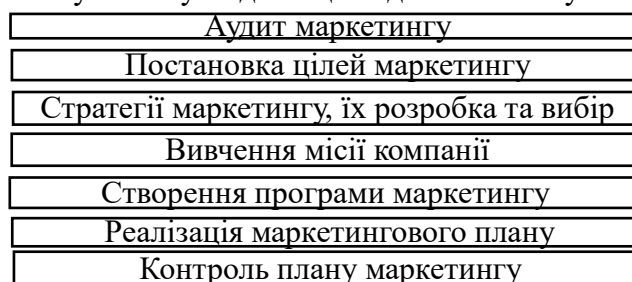


Рис.1. Процес маркетингового планування

Джерело: за [1]

1. Вивчення місії компанії — передбачає визначення основного призначення підприємства, його цінностей і довгострокових орієнтирів розвитку.

2. Аудит маркетингу — полягає в аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища з метою оцінки ринкової ситуації та позицій компанії.

3. Постановка цілей маркетингу — спрямована на визначення конкретних результатів, яких підприємство прагне досягти на ринку.

4. Стратегії маркетингу, їх розробка та вибір — включають формування та відбір найбільш ефективних шляхів досягнення поставлених маркетингових цілей.

5. Створення програми маркетингу — передбачає розробку комплексу заходів щодо продукту, ціни, збуту та просування.

6. Реалізація маркетингового плану полягає у практичному виконанні запланованих маркетингових заходів.

Контроль плану маркетингу забезпечує оцінку результатів реалізації та своєчасне коригування маркетингової діяльності [1, с. 15-30].

Отже, маркетингове планування допомагає підприємству ставити цілі, розробляти стратегії, аналізувати ринок і забезпечувати стабільне позиціонування на ринку.

Література:

1. Котлер Ф., Ансофф І. Стратегічний маркетинг: теорія та практика. Київ: Діалектика, 2020. 480 с.

2. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_796_67558907.pdf (дата звернення: 29.01.2026).

3. Софієнко А. В., Шукліна В. В., Набока Р. М. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник. 2-е вид., переробл. і допов. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с. URL: <https://share.google/3gKtIqgaafOKхоPeN> (дата звернення: 29.01.2026).

Махортов Юрій

доктор економічних наук, професор,

Луганський національний університет імені Т. Шевченка,

м. Полтава, Україна

Гуляєв Віктор-Марк

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Маркетинг»,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Актуальність дослідження. Сучасний ресторанний бізнес України функціонує в умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчої поведінки, цифровізації комунікацій та зростання вимог до якості сервісу. Післякризові трансформації економіки, розвиток онлайн-замовлень, сервісів доставки та програм лояльності зумовлюють необхідність впровадження інструментів, що забезпечують системне управління клієнтською базою та маркетинговими комунікаціями. У таких умовах особливого значення набувають CRM-системи (Customer Relationship Management), які дозволяють не лише автоматизувати процес взаємодії з клієнтами, а й формувати довгострокову маркетингову стратегію.

Науковці відзначають, що CRM-системи виступають важливим інструментом формування клієнтоорієнтованої моделі управління підприємством та сприяють підвищенню ефективності маркетингової діяльності [1]. В умовах ресторанного бізнесу це особливо актуально, адже повторні відвідування та лояльність гостей є основою стабільного прибутку. Дослідження підтверджують, що впровадження CRM сприяє підвищенню якості обслуговування, оптимізації маркетингових витрат та зростанню конкурентоспроможності підприємства [2].

Таким чином, актуальність теми зумовлена потребою у формуванні ефективної

системи управління взаємовідносинами з клієнтами, що дозволить підприємствам ресторанного бізнесу адаптуватися до цифрових викликів сучасного ринку.

Теоретичні засади використання CRM-систем у маркетинговій діяльності. Переходячи до теоретичного осмислення проблеми, слід зазначити, що CRM-система - це комплекс програмних, організаційних і аналітичних рішень, спрямованих на збір, обробку та аналіз інформації про клієнтів з метою підвищення ефективності взаємодії з ними.

Як зазначає О. І. Гарафонова, використання CRM-систем у маркетинговій діяльності підприємств забезпечує можливість сегментації клієнтської бази, персоналізації комунікацій та прогнозування споживчої поведінки [1]. У ресторанному бізнесі це дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, враховувати історію замовлень, частоту відвідувань та середній чек гостя.

У свою чергу, В. А. Ярошенко, Н. В. Геселева та В. В. Подольна підкреслюють, що CRM-системи виступають важливим елементом інтегрованих маркетингових комунікацій, оскільки дозволяють поєднати дані про клієнтів із рекламними кампаніями, програмами лояльності та системами зворотного зв'язку [2]. Це створює умови для комплексного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Практичні аспекти впровадження CRM у ресторанному бізнесі. Розглядаючи практичний вимір застосування CRM-систем, варто акцентувати увагу на їх функціональних можливостях для підприємств ресторанної сфери. Серед основних напрямів використання можна виділити:

- ведення та оновлення клієнтської бази;
- автоматизацію програм лояльності;
- аналіз частоти відвідувань і середнього чека;
- управління маркетинговими розсилками;
- аналіз ефективності рекламних кампаній;
- роботу з відгуками та зворотним зв'язком.

Дослідження свідчать, що впровадження CRM-систем сприяє підвищенню ефективності маркетингових процесів та зростанню прибутковості підприємства за рахунок оптимізації взаємодії з клієнтами [3].

Для систематизації переваг використання CRM-систем у ресторанному бізнесі доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги використання CRM-систем у ресторанному бізнесі

Напрямок використання	Зміст реалізації	Маркетинговий ефект
1	2	3
Сегментація клієнтів	Розподіл клієнтів за частотою відвідувань, середнім чеком, вподобаннями	Персоналізація пропозицій
Програми лояльності	Автоматизований облік бонусів, знижок, акцій	Підвищення повторних продажів
Аналітика продажів	Аналіз динаміки замовлень та популярності страв	Оптимізація меню та рекламних кампаній
Комунікації	Email- та SMS-розсилки, push-повідомлення	Підвищення рівня залученості клієнтів
Зворотний зв'язок	Обробка відгуків і скарг	Покращення сервісу та іміджу закладу

Джерело: розроблено авторами

Проблеми та перспективи розвитку. Попри очевидні переваги, впровадження CRM-

систем у ресторанному бізнесі супроводжується певними труднощами. До них належать фінансові витрати на впровадження, необхідність навчання персоналу, інтеграція з POS-системами та іншими програмними продуктами, а також питання захисту персональних даних клієнтів. Водночас перспективи розвитку пов'язані з інтеграцією CRM із системами Big Data-аналітики, мобільними додатками закладів, сервісами доставки та штучним інтелектом для прогнозування попиту. Саме комплексний підхід до використання CRM-технологій дозволить сформувати стійку конкурентну позицію ресторанного підприємства на ринку.

Висновки. Отже, використання CRM-систем у маркетинговій діяльності підприємств ресторанного бізнесу є важливим чинником підвищення їх конкурентоспроможності. CRM-технології забезпечують персоналізацію взаємодії з клієнтами, оптимізацію маркетингових витрат, підвищення рівня лояльності та зростання прибутковості. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій щодо адаптації CRM-систем до специфіки ресторанного бізнесу України з урахуванням сучасних цифрових тенденцій.

Література:

1. Гарафонов О. І. Використання CRM-системи та кластеризації у маркетинговій діяльності сучасного підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 3 (3). С. 85-89.
2. Ярошенко В. А., Геселева Н. В., Подольна В. В. Роль CRM-системи в маркетинговій діяльності підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3 (87). С. 81-86.
3. Мешков С. В. Важливість CRM-систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2024. № 2. С. 112-118.

Мельник Катерина

кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ESG-ПОКАЗНИКІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасний банківський сектор перебуває під впливом посилених міжнародних вимог щодо сталого розвитку та розкриття нефінансової інформації, що включає екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти. Ці вимоги формують нові стандарти прозорості й відповідальності, які банки повинні враховувати у своїй діяльності. Інтеграція ESG-показників у фінансові рішення та управлінські процеси сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів і конкурентоспроможності фінансових установ.

У відповідь на ці виклики регулятори, зокрема Національний банк України, розробляють політики щодо управління ESG-ризиками у фінансовому секторі, що включають вимоги до збору, аналізу і розкриття ESG-інформації. Зокрема, НБУ схвалив Білу книгу управління ESG-ризиками, яка окреслює етапи впровадження вимог у банківські установи в 2025–2030 роках [1].

ESG-критерії охоплюють широкий спектр нефінансових показників: екологічні (викиди, витрати ресурсів), соціальні (умови праці, інклюзивність) та управлінські (корпоративне управління та прозорість). Ці показники стають стратегічними елементами оцінювання стійкості та довгострокової життєздатності банківських установ. Інформаційні системи виконують ключову роль у зборі даних, автоматизації обробки, формуванні аналітики та побудові ESG-звітності [2].

Управлінські інформаційні системи повинні бути налаштовані на:

- інтеграцію ESG-даних зі звітів внутрішніх і зовнішніх джерел;
- аналітику для оцінювання відповідності корпоративним цілям;
- автоматизований моніторинг змін показників і ризиків.

Такі системи дозволяють своєчасно виявляти відхилення, оцінювати тенденції та прогнозувати майбутні ESG-виклики.

Ефективний моніторинг ESG-показників для банків включає кілька ключових компонентів:

- Збір та інтеграція даних

Для повноцінного моніторингу банки повинні збирати дані з різних джерел: внутрішні звіти, клієнтські ESG-дані, зовнішні рейтинги, нормативні звіти та дані провайдерів ESG-інформації. Наприклад, ESG-аналітика від постачальників даних дозволяє оцінювати профілі клієнтів банку з точки зору ESG, що необхідно для прийняття рішень про кредитування чи інвестиції.

- Аналітичні модулі та звітність

Сучасні інформаційні системи оснащуються модулями для аналізу ESG-даних, які включають: класифікацію показників, оцінювання ризиків, побудову дашбордів і автоматичне формування звітів для внутрішнього управління та зовнішньої звітності. Це сприяє своєчасному реагуванню на зміни у рівнях ризиків та прогнозуванню їх впливу на банківські портфелі.

- Сценарний аналіз та ризик-менеджмент

ESG-моніторинг пов'язаний зі сценарним аналізом, який дозволяє банкам оцінювати вплив кліматичних, соціальних та управлінських ризиків на фінансову стійкість. Регулятори ЄС уже включають такі сценарії у вимоги до стрес-тестування банків, що вимагає від установ удосконалення методів оцінювання та управління даними ESG-ризиків у своїх системах [3].

Основні виклики при впровадженні інформаційних систем для ESG-моніторингу:

- неузгодженість стандартів даних (ESG-звітність ще не має єдиного загальноприйнятого формату в Україні);
- якість та повнота даних (включаючи дані клієнтів банку, що можуть бути неповними);
- інтеграція з існуючими IT-інфраструктурами банку;
- регуляторний тиск та відповідність стандартам (стандарти ЄС, рекомендації НБУ).

Перспективи розвитку включають:

- подальшу стандартизацію ESG-звітності;
- розширення використання штучного інтелекту для обробки великого масиву ESG-даних;
- впровадження глибокої аналітики для прогнозування впливу нефінансових факторів на банківську діяльність.

Отже, використання інформаційних систем для моніторингу ESG-показників у банківській діяльності є стратегічною необхідністю сучасних фінансових установ. Це дозволяє не лише відповідати міжнародним і регуляторним вимогам, але й підвищувати внутрішню прозорість, ефективність управління ризиками та довіру стейкхолдерів. Системна інтеграція ESG-даних у банківські інформаційні системи відкриває нові можливості для прогнозування, аналітики та підтримки прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Схвалено Білу книгу з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/shvaleno-bilu-knigu-z-upravlinnya-esg-rizikami-u-finansovomu-sektori> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Методика опанування ESG-напрямів: аналіз, стратегія, впровадження. URL:

<https://ukraine-oss.com/metodyka-opanuvannya-esg-napryamiv-analiz-strategiya-vprovadzhennya> (дата звернення: 02.03.2026).

3. Практики в управлінні ESG ризиками та концепція їх упровадження в Україні. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ESG_seminar_05-2025.pdf?v=14 (дата звернення: 02.03.2026).

Милашко Микола

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

АНАЛІТИКА ДАНИХ І ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕСІ ТА ОСВІТІ

Цифрова трансформація економіки зумовлює кардинальні зміни в підходах до управління організаціями. Інформаційні системи (ІС) та аналітичні технології стають ключовим фактором забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень у маркетингу, менеджменті, освіті, фінансах та операційній діяльності підприємств.

Зростання обсягів даних, розвиток хмарних технологій, штучного інтелекту та машинного навчання формують нову управлінську модель – data-driven management, яка базується на системному аналізі інформації.

Сучасні дослідження підтверджують, що організації, які інтегрують аналітику у стратегічне управління, демонструють вищі показники продуктивності та конкурентоспроможності [1]. Таким чином, інформаційні системи виступають не лише технічним інструментом автоматизації, а й стратегічною інфраструктурою розвитку підприємств і установ.

Аналітичне забезпечення управління передбачає системний процес збору, зберігання, обробки, аналізу та інтерпретації даних з метою формування обґрунтованих управлінських рішень. Сучасна архітектура інформаційних систем включає: операційний рівень (CRM, ERP, HRM, фінансові та освітні системи), рівень інтеграції та зберігання даних (Data Warehouse, Data Lake, ETL-процеси), аналітичний рівень (BI-платформи, системи прогнозової аналітики, AI-моделі) та рівень візуалізації та підтримки рішень (дашборди, KPI-моніторинг, сценарне моделювання).

Згідно з дослідженням NewVantage Partners, понад 90% великих організацій інвестують у розвиток аналітики та управління даними, проте лише частина з них досягає високого рівня data-культури [2; 3]. Це свідчить про необхідність поєднання технологічних рішень із організаційними змінами.

У маркетинговій діяльності інформаційні системи забезпечують глибокий аналіз поведінки споживачів, прогнозування попиту, сегментацію аудиторії та персоналізацію комунікацій. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє визначати життєву цінність клієнта (Customer Lifetime Value), моделювати ймовірність відтоку (churn prediction) та оптимізувати маркетингові бюджети.

Згідно зі звітом McKinsey (2023), інтеграція генеративного AI у маркетингові процеси дозволяє автоматизувати створення контенту, підвищити швидкість аналітичної обробки даних та збільшити ефективність рекламних кампаній [1]. Це сприяє переходу від реактивного маркетингу до прогнозової моделі управління клієнтським досвідом.

Крім того, маркетингові інформаційні системи забезпечують інтеграцію даних із різних

джерел: соціальних мереж, веб-аналітики, CRM, систем електронної комерції. Консолідація даних дозволяє формувати комплексну картину взаємодії з клієнтами та приймати стратегічні рішення на основі об'єктивних показників.

У сфері менеджменту інформаційні системи виконують функції підтримки стратегічного планування, бюджетування, управління ризиками та контролю ефективності. Використання ВІ-платформ дозволяє автоматизувати формування управлінської звітності та здійснювати аналіз у режимі реального часу.

Davenport і Beap підкреслюють, що успішні організації формують цілісну data-стратегію, яка інтегрується у загальну бізнес-стратегію [2]. Аналітична культура передбачає наявність відповідальних за якість даних, стандартизацію показників та системне навчання персоналу. Сучасні підприємства впроваджують сценарне моделювання (what-if analysis), що дозволяє прогнозувати наслідки альтернативних управлінських рішень. Такий підхід особливо важливий в умовах нестабільності ринку та швидких змін зовнішнього середовища.

Цифровізація освітньої сфери сприяє розвитку Learning Analytics та освітніх інформаційних систем (Education Management Information Systems). Згідно з OECD Digital Education Outlook 2023, аналітика даних дозволяє підвищити якість освітнього процесу, своєчасно виявляти ризики академічної неуспішності та оптимізувати управління ресурсами [2].

Освітні інформаційні системи інтегрують дані про навчальні результати, відвідуваність, активність студентів у цифровому середовищі та результати оцінювання. Аналіз цих даних забезпечує формування персоналізованих освітніх траєкторій та підтримку прийняття управлінських рішень адміністрацією закладів освіти.

Водночас OECD наголошує на необхідності дотримання етичних норм та захисту персональних даних при використанні Learning Analytics [2]. Це є важливою складовою формування довіри до цифрових систем.

Фінансова діяльність підприємств дедалі більше інтегрується з аналітичними системами, що дозволяє автоматизувати процеси бюджетування, прогнозування грошових потоків та оцінки ризиків. AI-технології забезпечують виявлення аномалій, запобігання шахрайству та підвищення точності фінансового планування. Згідно з McKinsey, організації, що активно впроваджують AI у фінансові процеси, демонструють підвищення операційної ефективності та зниження витрат [1]. Водночас Davenport і Beap зазначають, що ефективність фінансової аналітики залежить від якості управління даними та прозорості інформаційних потоків [2].

Попри значні переваги, впровадження інформаційних систем супроводжується низкою проблем: інтеграцією різномірних джерел даних, забезпеченням кібербезпеки, дефіцитом кваліфікованих кадрів, необхідністю зміни організаційної культури.

Дослідження NewVantage Partners показує, що головним бар'єром залишається не технологічний, а культурний чинник – відсутність єдиного бачення управління даними та недостатній рівень залучення керівництва [3]. Перспективи розвитку пов'язані з подальшою інтеграцією AI, автоматизацією аналітичних процесів та розвитком гібридних хмарних рішень. Важливим напрямом є формування комплексних data governance моделей, що забезпечують стандартизацію, якість і безпеку даних.

Інформаційні системи та аналітичне забезпечення є ключовим елементом сучасного управління в маркетингу, менеджменті, освіті та фінансах. Їх ефективність визначається не лише рівнем технологічної оснащеності, а й сформованістю аналітичної культури, інтеграцією data-стратегії в загальну стратегію розвитку організації та рівнем цифрових компетентностей персоналу. Системний підхід до впровадження інформаційних систем дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити прозорість процесів та сприяти сталому розвитку підприємств і установ в умовах цифрової економіки.

Література:

1. McKinsey & Company. The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
2. OECD. Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem. OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en.html
3. NewVantage Partners (Wavestone). 2023 Data and Analytics Leadership Executive Survey. 2023. URL: <https://www.wavestone.com/en/insight/2023-data-and-analytics-leadership-executive-survey>

Місюра Богдан

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Марков Роберт

Кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ОМНІКАНАЛЬНИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрова трансформація економіки, стрімкий розвиток електронної комерції та зростання ролі цифрових технологій у взаємодії між підприємствами та споживачами зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до організації маркетингової діяльності. Сучасний ринок характеризується високим рівнем інформаційної відкритості, розширенням каналів комунікації та зростанням вимог споживачів до якості сервісу. У таких умовах конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається здатністю забезпечити інтегровану систему взаємодії з клієнтами, що охоплює різні канали комунікації та продажу і формує цілісний клієнтський досвід.

Сучасний споживач взаємодіє з брендом через комплекс таких каналів як фізичні магазини, інтернет-магазини, мобільні застосунки, соціальні мережі, маркетплейси, контакт-центри та інші цифрові платформи. Така багатоканальна взаємодія формує нову модель поведінки споживачів, у межах якої процес пошуку інформації, прийняття рішення про покупку та здійснення транзакції може відбуватися в різних середовищах. У цих умовах виникає потреба у створенні інтегрованої системи управління каналами взаємодії, яка забезпечує їх узгодженість, синхронізацію та ефективну координацію. Саме омніканальний підхід виступає сучасною управлінською моделлю, що дозволяє інтегрувати всі точки контакту зі споживачами в межах єдиної маркетингової системи [1].

Омніканальність розглядається як стратегічна концепція організації маркетингової діяльності підприємства, що передбачає повну інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів взаємодії зі споживачами [2; 3]. На відміну від мультиканальної моделі, де канали функціонують паралельно та часто незалежно один від одного, омніканальний підхід забезпечує їх системну інтеграцію та узгодженість. Зазначене дозволяє споживачам вільно переходити між каналами взаємодії, отримуючи однаковий рівень сервісу, доступ до єдиної інформації та безперервний клієнтський досвід. У результаті омніканальність формує нову логіку взаємодії підприємства зі споживачами, що базується на принципах клієнтоцентричності та технологічної інтеграції.

Функціонування омніканальної системи маркетингового менеджменту потребує

використання сучасних інформаційних технологій, зокрема CRM-систем, платформ аналітики даних, систем автоматизації маркетингових процесів та інструментів цифрової комунікації. Централізація клієнтських даних дозволяє підприємствам отримувати повну інформацію про поведінку споживачів у різних каналах взаємодії, здійснювати сегментацію аудиторії та формувати персоналізовані маркетингові пропозиції. Використання аналітичних платформ і технологій обробки великих даних створює передумови для переходу до data-driven маркетингового менеджменту, у межах якого управлінські рішення приймаються на основі аналізу поведінкових характеристик клієнтів.

Важливим елементом омніканальної моделі є управління клієнтським досвідом (Customer Experience), яке передбачає координацію всіх точок взаємодії зі споживачем протягом усього клієнтського шляху. Клієнтський досвід формується в процесі взаємодії споживача з брендом через різні канали комунікації та включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти сприйняття бренду. Узгодженість інформації, єдність маркетингових комунікацій і високий рівень сервісу забезпечують формування позитивного сприйняття бренду та сприяють підвищенню рівня задоволеності і лояльності клієнтів.

Особливого значення інтеграція омніканальних підходів набуває для підприємств роздрібної торгівлі, які функціонують у висококонкурентному середовищі та активно використовують цифрові канали взаємодії зі споживачами. Для таких підприємств синхронізація онлайн- та офлайн-каналів дозволяє підвищити ефективність маркетингових комунікацій, оптимізувати витрати на залучення клієнтів та забезпечити більш точне позиціонування бренду на ринку [4]. Важливою складовою омніканальної моделі виступає використання програм лояльності, мобільних застосунків, систем управління взаємовідносинами з клієнтами та інструментів аналітики поведінки споживачів.

Інтеграція омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту також сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати маркетингові витрати, підвищити результативність рекламних кампаній, покращити управління клієнтською базою та збільшити життєву цінність клієнтів. Крім того, омніканальна модель забезпечує можливість оперативного реагування на зміни ринкового середовища, що є важливим фактором забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки омніканальність поступово трансформується з інструменту маркетингових комунікацій у комплексну систему стратегічного управління взаємодією зі споживачами. Вона поєднує маркетингові, інформаційні та організаційні механізми управління в єдину клієнтоцентричну модель, що забезпечує підвищення ефективності маркетингового менеджменту підприємства та формування довгострокових конкурентних переваг.

Отже, інтеграція омніканальних підходів у систему маркетингового менеджменту підприємства виступає важливим напрямом розвитку сучасного маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. Реалізація омніканальної моделі забезпечує узгодженість каналів взаємодії зі споживачами, формування безперервного клієнтського досвіду, підвищення рівня лояльності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Література:

1. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91(2). P. 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
2. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
3. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*.

Hoboken: Wiley, 2017.

4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. Harlow: Pearson Education, 2022.

Обухов Віталій

здобувач вищої освіти,

Науковий керівник: Кулик В., д.е.н., професор,

Національний університет «Полтавська політехніка Юрія Кондратюка»,

м. Полтава, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, зростанням обсягів даних та необхідністю прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності. У наукових дослідженнях підкреслюється важливість використання інформаційних технологій, аналітичних інструментів і штучного інтелекту для забезпечення ефективності управління підприємствами та підвищення рівня їх економічної безпеки [1-3]. Це зумовлює необхідність дослідження ролі великих даних і бізнес-аналітики у формуванні сучасної системи управління підприємствами та визначення практичних напрямів їх застосування для підвищення результативності управлінської діяльності.

У сучасних умовах великі дані (Big Data) та інструменти бізнес-аналітики (Business Intelligence) стають важливими елементами системи управління підприємствами. Їх застосування дозволяє здійснювати комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювати ефективність управлінських рішень і формувати стратегічні напрями розвитку підприємства. Важливість використання інформаційно-аналітичних систем у процесі управління обґрунтовується дослідженнями, які підкреслюють роль інформаційного менеджменту у забезпеченні ефективного функціонування підприємств [2].

Застосування великих даних у діяльності підприємств передбачає використання значних масивів структурованої та неструктурованої інформації, що надходить із різних джерел: внутрішніх інформаційних систем підприємства; цифрових платформ управління ресурсами; ринкових аналітичних ресурсів; даних про поведінку споживачів; фінансово-економічної інформації. Наприклад, компанія Amazon активно використовує великі дані для управління ланцюгами постачання та прогнозування попиту на продукцію. На основі аналізу даних про покупки клієнтів, поведінку користувачів на платформі, логістичні операції та сезонні тенденції компанія формує рекомендації товарів, оптимізує запаси на складах і приймає оперативні управлінські рішення щодо постачання та ціноутворення. Це дозволяє підвищувати ефективність управління та зменшувати витрати у глобальній системі електронної комерції.

Аналіз таких даних дозволяє підприємствам формувати більш точні прогнози, визначати ризики та підвищувати ефективність управлінських процесів. Водночас використання великих даних сприяє посиленню економічної безпеки підприємств, оскільки дає змогу своєчасно виявляти потенційні загрози та формувати механізми реагування на них [1].

Бізнес-аналітика у системі управління підприємствами виконує низку важливих функцій, серед яких: підтримка стратегічного планування діяльності підприємства; оцінювання ефективності управлінських рішень, виявлення тенденцій розвитку ринку та поведінки споживачів, моніторинг ризиків і загроз у бізнес-середовищі, оптимізація використання ресурсів підприємства. Так, компанія Netflix активно використовує бізнес-

аналітику для підтримки стратегічного планування та аналізу поведінки споживачів. На основі великих масивів даних про перегляди, вподобання користувачів і популярність контенту компанія ухвалює рішення щодо виробництва нових фільмів і серіалів, а також оцінює ефективність попередніх управлінських рішень. Крім того, аналітичні інструменти дозволяють оптимізувати інвестиції у контент і прогнозувати попит на різних регіональних ринках.

Застосування аналітичних інструментів дозволяє підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень, зменшити рівень невизначеності та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства. Крім того, використання сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості управління та формуванню системи стратегічного контролю.

У сучасній практиці управління підприємствами особливого значення набуває інтеграція великих даних, бізнес-аналітики та технологій штучного інтелекту. Використання таких інструментів дозволяє: автоматизувати процеси збору та обробки інформації; підвищити швидкість прийняття управлінських рішень; забезпечити більш точне прогнозування результатів діяльності; формувати ефективні моделі управління ризиками; підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Дослідження свідчать, що використання штучного інтелекту у системі управління сприяє підвищенню ефективності контролю та аналізу економічних процесів, а також удосконаленню системи прийняття рішень у різних сферах діяльності підприємств [3]. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати сталий розвиток.

У контексті підвищення ефективності управління підприємствами доцільно виділити основні напрями використання великих даних та бізнес-аналітики: формування системи підтримки управлінських рішень; розвиток цифрової інфраструктури підприємств; впровадження аналітичних платформ для моніторингу діяльності; використання інтелектуальних систем прогнозування; забезпечення інформаційної безпеки та управління ризиками.

Практична реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств, удосконаленню процесів управління та зміцненню їх конкурентних позицій на ринку. Водночас, важливою умовою успішного впровадження аналітичних інструментів є формування відповідної інформаційної культури управління та розвиток цифрових компетентностей персоналу.

Таким чином, використання великих даних та бізнес-аналітики є важливим фактором підвищення ефективності управління підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки. Їх застосування дозволяє забезпечити більш високий рівень обґрунтованості управлінських рішень, підвищити конкурентоспроможність підприємств і зміцнити їх економічну безпеку. Перспективними напрямами подальших досліджень є розроблення моделей інтеграції аналітичних інструментів у систему стратегічного управління підприємствами, а також оцінювання ефективності використання технологій великих даних у різних галузях економіки. Важливим є також дослідження впливу цифрових технологій на формування інноваційних управлінських підходів та розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Кулик В. А. Цифрові загрози у бізнес-середовищі у контексті Цілей сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. Т. 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.3>
2. Похідня Б. А., Кулик В. А. Інформаційний менеджмент на підприємстві. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 96–99. <https://doi.org/10.30838/ep.201.96-99>
3. Tsikalo Ye., Zinevych O., Osipenko D., Kulyk V., Lagovska O. Using Artificial Intelligence to Improve Tax Security and Control over Tax Avoidance Schemes. *Journal of*

Theoretical and Applied Information Technology. 2024. 102. 8530–8542. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No23/9Vol102No23.pdf> (дата звернення 03.03.2026)

Петько Станіслав

доктор економічних наук, доцент

Потьомкін Ігор

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

м. Київ, Україна

СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ APPLE

Компанія Apple демонструє світові, що глобальний бізнес повинен виступати силою добра, який працює на благо людства. Досягнення цього вимагає технологічних інновацій, міжнародної співпраці та зосередженості на зрощенні власного інтелектуального капіталу. Основні цінності компанії Apple полягають у: доступності продукції, безперервній освіті, інклюзивності, конфіденційності, охороні довкілля, расової рівності, відповідальності постачальників та справедливості. Причому політика ділової поведінки компанії Apple є основоположною для того, як саме керівництво веде бізнес і як менеджмент практично щодня втілює цінності. У повній відповідності до чинних законів Apple етично здійснює свою бізнес-діяльність не тільки на території США, а й в усіх інших країнах, де присутні представництва та офіційні магазини продукції компанії [4; 5].

Основними принципами, якими керується бізнес-діяльність компанії Apple є:

Чесність: демонстрація високих етичних стандартів в усіх бізнес відносинах без виключень.

Повага: ввічливе та поважне ставлення до клієнтів, партнерів, постачальників, менеджерів та інших осіб.

Конфіденційність: компанія захищає не тільки свою інформацію, але й інформацію про своїх клієнтів, партнерів і постачальників.

Комплаєнс (compliance): забезпечення відповідності ділових рішень чинному законодавству та нормативним актам.

Apple очікує, що її основні постачальники, підрядники, консультанти та інші ділові партнери дотримуватимуться вищезазначених принципів під час продажів товарів та послуг від імені компанії. Усі партнери, які працюють з компанією Apple (або від її імені), зобов'язані дотримуватися Кодексу поведінки постачальників [4]. Своєю чергою торгові партнери, перевізники, офіційні дилери та постачальники послуг, що мають ділові відносини з компанією Apple, зобов'язані дотримуватися Кодексу поведінки третіх сторін [4].

Також, політика ділової поведінки поширюється і на топменеджмент, Раду Директорів, усіх штатних/не штатних співробітників Apple та її дочірніх філій, що викладено у стандартному посібнику вимог до кожного співробітника компанії згідно займаної посади. Політика ділової поведінки містить інформацію про додаткові ресурси, які є доступні для співробітників. Тут можна виокремити гарячу лінію з питань ділової поведінки та веб-сайт ділової поведінки, що містить інструкції та повсякденні питання, які допомагають співробітникам зрозуміти підхід компанії щодо ділової поведінки.

Усі співробітники зобов'язані проходити щорічне онлайн-навчання з Політики ділової поведінки компанії. До того ж вони долучаються до онлайн-навчання з питань поваги в компанії та конфіденційності інформації. Співробітники компанії зобов'язані брати участь у

додаткових обов'язкових онлайн навчаннях за обраними темами залежно від посадових обов'язків та місцезнаходження. Також для співробітників періодично організовуються навчальні тренінги наживо з питань ділової поведінки та на інші подібні теми [4].

Політика ділової поведінки компанії включає наступні елементи: 1) обов'язки та зобов'язання вживати заходів; 2) повідомлення про проблему; 3) відсутність помсти; 4) права працівника компанії; 5) права людини.

Компанія Apple очікує від співробітників, що вони:

1) дотримуватимуться політики ділової поведінки та демонструватимуть гідну поведінку на своєму робочому місці. Тоді як неналежна поведінка на робочому місці, неетичне поводження, невиконання політики ділової поведінки Apple або її порушення, а також неповідомлення про невиконання нормативних актів, законодавства, може призвести до дисциплінарних стягнень і до звільнення;

2) висловлюватимуться щодо будь-якого порушення політики ділової поведінки Apple, інших кодексів, правових і нормативних вимог. Співробітники повинні оперативно донести до відома керівника, відділу кадрів, юридичного відділу або відділу ділової поведінки.

3) демонструвати здоровий глузд та критичне мислення. Співробітники застосовують принципи ділової поведінки компанії Apple, ознайомлюються з низкою корпоративних політик та юридичними вимогами. Якщо менеджер має сумнів щодо подальших дій, він/вона повинні обговорити питання зі своїм керівником, підлеглими, співробітниками юридичного відділу або відділу ділової поведінки.

Повідомлення про проблему. Щоб повідомити про проблему або задати питання щодо політики ділової поведінки компанії Apple, будь-яка особа може зв'язатися з відділом ділової поведінки за телефоном, електронною поштою або через веб-форму. Контактні дані можна знайти на веб-сайті відділу ділової поведінки або у розділі «Ресурси». Зовнішня гаряча лінія компанії (apple.ethicspoint.com) також дозволяє співробітникам і зовнішнім сторонам повідомляти про проблеми з можливістю збереження анонімності (якщо це дозволено чинним законодавством). Зовнішня гаряча лінія надає місцеві безкоштовні номери телефонів, які з'єднують співробітників і треті сторони зі службою повідомлень.

Таким способом інформація буде передана тільки тим особам, яким треба надати відповіді на запитання або результати вивчення/перевірки окреслених проблем у зверненні при умові забезпечення своєчасного виконання ділової етики компанії. У разі необхідності вживаються дисциплінарні заходи. Якщо отримана інформація стосується бухгалтерського обліку, фінансів або аудиту, законодавство може вимагати передачі необхідної інформації Аудиторському та Фінансовому комітету Ради Директорів. Політика ділової поведінки Apple підпорядковується департаменту з питань ділової поведінки під наглядом головного спеціаліста Apple з питань дотримання нормативних вимог, який регулярно надає оновлену інформацію Аудиторському та Фінансовому комітету Ради директорів. Команда з питань ділової поведінки готова надавати всебічну підтримку всім співробітникам та відповідати на запитання, які стосуються ділової поведінки, політик, нормативних і законодавчих вимог.

Непринциповість помсти. Компанія Apple не буде вживати заходів помсти у відповідь і не буде це робити проти будь-якої сторонньої особи/організації за їх участь у службовому розслідуванні, повідомленні про проблему або скаргу, що було висловлено з добросовісних намірів за межами або всередині компанії.

Відповідні заходи згідно зазначеної політики мають місце, коли Apple або один з її співробітників вживає дії, які негативно впливають на кар'єру співробітника, оплату праці, обов'язки, умови праці, якщо дана особа:

1) повідомила або брала участь у розслідуванні потенційного порушення політик компанії або чинного законодавства;

2) залучалася до діяльності, яка захищена законом, зокрема пов'язаній із відпустками,

пристосуванням робочого місця, вступила до профспілок за власним вибором у законний спосіб.

Права працівника Apple. Будь-який співробітник компанії може вільно обговорювати та розкривати інформацію про заробітну плату, робочі години, працевлаштування та умови праці. Також співробітники можуть обговорювати та розповідати інформацію про дискримінацію, домагання та будь-яку іншу поведінку, яку вони вважають неприйнятною на робочому місці. Жодне положення вищезгаданої Політики не повинно тлумачитися як обмеження на право обговорення співробітниками компанії. Додаткову інформацію про права працівників, включаючи право на участь у профспілковій та іншій діяльності, представлено на офіційному сайті компанії Apple у вкладці «Люди».

Права людини. Компанія Apple прагне дотримуватися загальноприйнятих міжнародних прав людини. Підхід Apple щодо дотримання прав людини базується на Керівних принципах ООН з питань бізнесу та прав людини [1], які є регламентованим стандартом у сфері ведення глобального бізнесу. Рада Директорів компанії Apple щоденно контролює діяльність головного виконавчого директора та ланки вищого керівництва компанії у прояві їхніх компетентностей, корпоративній етиці та сприяє довгостроковим інтересам акціонерів. Для виконання обов'язків Ради, директори повинні застосовувати проактивний та цілеспрямований підходи до своїх посад та встановлювати стандарти, щоб забезпечити прагнення Apple до результативності в бізнесі шляхом підтримки високих стандартів корпоративної відповідальності та етики.

Гайд з корпоративного управління компанії Apple (Corporate Governance Guidelines). Рада директорів прийняла перелік основних принципів корпоративного управління компанією Apple (налічує 20 принципів). Принципи корпоративного управління разом зі Статутом є підзаконними актами та основними статутами комітетів Ради Директорів, які покладено в основу управління компанією Apple. Структура управління компанією Apple є гнучкою екосистемою, яка полягає в ефективному та швидкому прийнятті управлінських рішень, що сприяє підвищенню результативності [4].

Висновки. Розширення міжнародної діяльності компанії Apple вимагає розробки та впровадження ефективної управлінської стратегії, спрямованої на досягнення визначених цілей. Вона повинна враховувати виробничі та збутові можливості, а також фінансовий і кадровий потенціал компанії. На діяльність компанії Apple у міжнародному середовищі впливає широкий спектр факторів, які створюють умови для її успішного функціонування.

В сучасних цифрових умовах особливого значення набуває пошук ефективних механізмів адаптації до викликів глобалізації та динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, які безпрецедентно впливають на діяльність компанії Apple та її продукт.

Звичайно, що діяльність таких глобальних компаній, як Apple суттєво залежить від зовнішніх чинників, а несвоєчасні управлінські рішення можуть призвести до втрати конкурентних позицій на міжнародних ринках. Саме тому топменеджмент та Рада Директорів намагається оновлювати та вносити відповідні зміни до управління усередині компанії, що спрямовано на подолання негативного впливу зовнішнього середовища та забезпечення її стабільного розвитку.

Основна мета стратегії розвитку компанії Apple є зміцнення своїх позицій на техноглобальних ринках, щоб бути на крок попереду від таких компаній основних її конкурентів, як-от Samsung Electronics, Lenovo, Xiaomi, Huawei, LG Electronics. Будучи вже глобальною компанією, реалізація глобального потенціалу компанії Apple здійснюється на рівні окремих закордонних філіалів (або дилерських мереж), що підкреслює актуальність формування дієвого стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю американських компаній. Технологічна синергія американських компаній допомагає компанії

Apple бути конкурентоздатним гравцем на глобальному ринку ІТ-девайсів, що виокремлює її з-поміж усіх інших гравців зазначеного ринку.

Література:

1. Керівні принципи Організації Об'єднаних Націй з питань бізнесу та прав людини (UNGP). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%>
2. Петько С. М. Моделі корпоративного управління в діяльності корпорацій на світових ринках. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). Ч. 2. С. 225–229. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39333>
3. Петько С. М. Організаційний розвиток корпорацій в сучасній економіці. *Науковий вісник УжНУ. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2015. Вип. 4. С. 100–103. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39262>
4. Петько С. М. Стратегічні орієнтири американських корпорацій на ринку фінансових послуг. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 18. С. 23–28. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39387>
5. Apple Inc. URL: <https://www.apple.com> (accessed mode: 01.03.2026).
6. Curry D. Apple Statistics 2026 / Business of Apps. Updated: February 26, 2026. URL : <https://www.businessofapps.com/data/apple-statistics/> (accessed mode: 01.03.2026).

Полівар Євген

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ В ГОТЕЛЯХ

Готельний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, швидкої зміни споживчих очікувань та зростання ролі технологій у повсякденному житті. Сучасний гість оцінює не лише матеріальні параметри проживання — комфорт номера чи розташування готелю, — а й загальну якість взаємодії з підприємством на всіх етапах контакту. У цьому контексті цифрові сервіси перетворюються на інструмент структурної модернізації готельної діяльності, що змінює формат комунікації, логіку надання послуг і характер клієнтського досвіду.

Впровадження цифрових сервісів у готелях є системним чинником підвищення клієнтського досвіду, оскільки трансформує взаємодію між підприємством і гостем із транзакційної у інтерактивну, персоналізовану та безперервну. Контакт із клієнтом виходить за межі моменту купівлі послуги й охоплює весь цикл — від пошуку інформації та бронювання до проживання й післявиїзної комунікації. Цифрові технології змінюють архітектуру сервісу: бронювання стає прозорим і гнучким, реєстрація — швидкою, комунікація — постійною, а додаткові послуги — інтегрованими в єдине інформаційне середовище. Цифрові платформи забезпечують узгодженість усіх точок контакту, формуючи цілісний клієнтський шлях без розривів і дублювання даних. Кожен етап — від онлайн-запиту й підтвердження бронювання до цифрової реєстрації, користування послугами та зворотного зв'язку — стає послідовним і технологічно інтегрованим елементом єдиного досвіду [3, 4 с.100].

Реалізація такої моделі взаємодії потребує впровадження комплексу цифрових інструментів та відповідних механізмів управління, що забезпечують технологічну цілісність сервісу та узгодженість усіх етапів клієнтського шляху. До ключових інструментів

цифровізації готелю належать:

– Property Management System (PMS) — центральний інструмент операційного управління, який забезпечує координацію номерного фонду, реєстраційних процедур, фінансових операцій і внутрішньої взаємодії підрозділів. Теоретично PMS формує єдину цифрову основу сервісу, оскільки об'єднує дані про бронювання, статус номерів, рахунки та історію перебування гостя. Наприклад, Cloudbeds — хмарна PMS-платформа, що дозволяє управляти номерним фондом, автоматично синхронізувати бронювання з OTA-платформами та формувати фінансову звітність; Mews — система з відкритою архітектурою, яка підтримує мобільний чек-ін, інтеграцію з платіжними сервісами та автоматизацію фронт-офісних операцій; Opera PMS (Oracle Hospitality) використовується у великих і мережевих готелях та забезпечує глибоку інтеграцію з системами управління доходами й програмами лояльності.

– CRM-системи (Customer Relationship Management) — інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, що забезпечує накопичення та аналіз інформації про гостей з метою персоналізації сервісу. Теоретично CRM дозволяє формувати довгострокову клієнтську цінність (customer lifetime value). Наприклад, Salesforce пропонує модулі автоматизації маркетингових кампаній, сегментації клієнтів та управління програмами лояльності; HubSpot дозволяє відстежувати взаємодію гостя з сайтом і розсилками, налаштовувати автоматизовані тригерні повідомлення; Revinate спеціалізується саме на готельному секторі, об'єднуючи CRM-функціонал із аналізом відгуків і гостьових оцінок.

– Онлайн-модулі бронювання та Channel Manager — інструменти цифрової дистрибуції, що забезпечують актуалізацію тарифів і доступності номерів у різних каналах продажу. Теоретично вони підтримують багатоканальну модель збуту та мінімізують ризик цінової дисбалансованості. SiteMinder дозволяє одночасно керувати продажами більш ніж у сотнях онлайн-каналів і автоматично оновлювати тарифи; TravelLine пропонує інтегрований Booking Engine із можливістю прямого бронювання на сайті готелю; Cloudbeds Channel Manager синхронізує бронювання з платформами Booking.com, Expedia та іншими OTA, зменшуючи ризик овербукінгу.

– Мобільні додатки, цифровий чек-ін та електронні ключі — інструменти, що реалізують концепцію самообслуговування (self-service technology), підвищуючи автономність клієнта. Наприклад, мобільні рішення на базі Mews або Cloudbeds дозволяють гостю пройти попередню реєстрацію онлайн, здійснити оплату та отримати цифровий ключ; система ASSA ABLOY Mobile Access забезпечує відкриття номера через смартфон; інтеграція з Apple Wallet або Google Wallet дозволяє зберігати цифровий доступ у мобільному пристрої.

– Чат-боти та омніканальні платформи — інструменти цифрової комунікації, що забезпечують безперервний контакт із гостем. Теоретично вони реалізують модель омніканальної взаємодії, коли всі звернення об'єднуються в єдиній системі управління. Zendesk та Freshdesk дозволяють централізовано обробляти звернення з e-mail, месенджерів і соціальних мереж; Intercom забезпечує автоматизовані сценарії відповідей і персоналізовані повідомлення; інтеграції через Twilio дають змогу працювати з WhatsApp Business та SMS-каналами.

– Системи управління доходами (RMS) — аналітичні платформи динамічного ціноутворення, що базуються на прогнозуванні попиту та аналізі ринкових даних. Теоретично вони підтримують стратегію максимізації доходу на доступний номер (RevPAR). Duetto використовує алгоритми прогнозування для оптимізації тарифів у режимі реального часу; IDEaS Revenue Solutions пропонує моделі попиту, які враховують сезонність і поведінкові фактори; Atomize орієнтована на автоматичну зміну цін залежно від завантаженості.

– BI-платформи (Business Intelligence) — інструменти аналітики й візуалізації даних, що дозволяють керівництву приймати рішення на основі фактичних показників. Microsoft Power BI дає змогу створювати інтерактивні панелі моніторингу завантаженості та доходності;

Tableau дозволяє аналізувати структуру продажів і ефективність каналів; Looker Studio (Google) інтегрується з онлайн-даними та формує автоматизовані звіти.

– Smart-room технології (IoT) — системи автоматизації номерного простору, що інтегрують фізичне середовище з цифровою інфраструктурою готелю. Наприклад, рішення від Honeywell або Schneider Electric дозволяють автоматично регулювати клімат і освітлення залежно від присутності гостя; системи контролю доступу SALTO або ASSA ABLOY забезпечують безпечний електронний доступ; інтегровані IoT-платформи дозволяють оптимізувати енергоспоживання та зменшувати експлуатаційні витрати [1 с.45, 2 с.28, 3].

Отже, цифровізація готельного бізнесу виступає стратегічною умовою підвищення якості клієнтського досвіду та адаптації підприємств до сучасних ринкових викликів. Інтеграція цифрових інструментів у систему управління сервісом забезпечує узгодженість процесів, гнучкість рішень і орієнтацію на довгострокову цінність взаємовідносин із гостями.

Література:

1. Flinta N. Modern electronic booking and reservation systems in the hotel business. *Scientific Herald of Chernivtsi University. Geography*. 2022. No. 839. P. 40–49.
2. Transformation of hotel and restaurant services in the context of digitalization / M. Stehnei et al. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 2024, no. 3. P. 26–29.
3. Сушко Н. Сучасні тенденції розвитку гостинної індустрії: проектний підхід. *Economy and Society*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-27> (дата звернення: 02.02.2026).
4. Худолій Ю. С., Косолапенко В. С., Особливості застосування чат-ботів на основі штучного інтелекту у фінансовій сфері. *Економіка і регіон. Науковий вісник*. 2023. № 3(90). С. 97–103.

Самсоненко Павло

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

РОЛЬ ХМАРНИХ СЕРВІСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГНУЧКОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному цифровому світі швидкість адаптації до змін стає важливішою за масштаб самого бізнесу. Для малих підприємств, які традиційно обмежені в ресурсах, хмарні технології (Cloud Computing) стали «великим зрівнювачем». Вони дозволяють малим гравцям використовувати інструменти рівня корпорацій-гігантів без багатомільйонних інвестицій в ІТ-інфраструктуру.

Хмарні технології є фундаментальною основою сучасного цифрового маркетингу, оскільки вони нівелюють географічні обмеження та забезпечують дистанційний доступ до потужних обчислювальних ресурсів і систем зберігання великих масивів даних. Завдяки створенню єдиного віртуального середовища, ці рішення радикально оптимізують комунікаційні процеси як у межах маркетингового бек-офісу (командна робота над стратегіями), так і на рівні фронт-офісу (оперативна взаємодія з клієнтами, постачальниками та глибока вебаналітика). Відсутність прив'язки до місця генерації даних дозволяє маркетинговій інформаційній системі підприємства працювати максимально злагоджено, забезпечуючи високу швидкість реакції на ринкові зміни. У сучасних умовах хмарні платформи надають бізнесу необхідну гнучкість і масштабованість, дозволяючи проводити

високодиференційовані та ефективні кампанії без значних капітальних інвестицій, що робить компанію стійкою та адаптивною до будь-яких викликів цифрового середовища.

Хмарні технології виступають стратегічним каталізатором сучасної цифрової економіки, докорінно трансформуючи підходи до управління бізнес-активами. Завдяки переходу на хмарні платформи, підприємства отримують можливість здійснювати динамічний розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів, що дозволяє значно спростити та синхронізувати складні ланцюги створення доданої вартості.

Хмарні обчислення виступають не просто допоміжним інструментом, а фундаментальним архітектурним базисом Індустрії 4.0, що спричиняє глибоку трансформацію всієї маркетингової екосистеми підприємства. На відміну від вузькоспеціалізованих технологій, хмари змінюють саму парадигму роботи: від перегляду посадових інструкцій цифрових маркетологів до формування нової, гнучкої організаційної культури [1, с. 24].

Саме хмарна інфраструктура забезпечує необхідну потужність для прогресу найбільш динамічних сегментів сучасного маркетингу:

- хмари створюють середовище для безшовної інтеграції інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та Big Data у єдину інформаційну систему.
- технологія забезпечує технічну базу для масштабування мобільного маркетингу, SMM та контент-стратегій, дозволяючи обробляти величезні потоки мультимедійних даних.
- хмарні платформи визначають еволюцію інструментів вебаналітики, перетворюючи сирі дані на стратегічні інсайти в реальному часі.

Поряд із можливостями, перехід у хмару супроводжується специфічними бар'єрами, які потребують системного управління:

1. Посилюються вимоги до захисту конфіденційності маркетингових даних та інтелектуальної власності.
2. Виникають складнощі при синхронізації нових хмарних сервісів із уже існуючими (legacy) елементами маркетингової інформаційної системи.
3. Попри економію на капітальних витратах, підприємства стикаються зі зростанням постійних операційних видатків на оренду та професійне обслуговування хмарної інфраструктури.

Використання хмарних технологій (Cloud Computing) докорінно змінило правила гри в цифровому маркетингу. Це вже не просто «сховище для файлів», а потужний двигун, який дозволяє брендам бути швидшими та гнучкішими. Основні переваги, які отримує маркетолог завдяки «хмарам» (табл.1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної та хмарної ІТ-інфраструктури в маркетингу

Характеристика	Традиційний підхід	Хмарний підхід
Витрати	Високі стартові інвестиції	Операційні витрати (підписка)
Швидкість запуску	Повільна (тижні/місяці)	Миттєва (хвилини/години)
Доступність	Прив'язка до офісу	Будь-де, де є інтернет
Оновлення ПЗ	Вручну на кожному ПК	Автоматично провайдером

Джерело: сформовано автором

Перехід на хмарні рішення дозволяє компаніям радикально оптимізувати бюджет, замінивши великі капітальні інвестиції в обладнання гнучкими операційними витратами. Замість дорогої купівлі, налаштування та подальшого обслуговування власних серверів чи сховищ, бізнес отримує доступ до готової інфраструктури за моделлю передплати. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, оскільки знімає фінансовий тягар

придбання «заліза», яке швидко застаріває або використовується неефективно, і дозволяє фокусувати ресурси на розвитку, а не на підтримці складних технічних систем [2, с. 215].

Хмарні технології докорінно змінюють командну роботу, забезпечуючи миттєвий спільний доступ до даних із будь-якої точки світу. Завдяки можливості одночасно редагувати файли та проекти в режимі реального часу, співробітники позбуваються потреби у нескінченному пересиланні копій електронною поштою чи прив'язки до офісу. Це створює єдиний цифровий простір для розподілених команд, де ідеї впроваджуються миттєво, а глобалізація бізнесу перестає бути перешкодою для ефективної комунікації.

Отже, хмарні сервіси сьогодні є не просто черговим етапом технологічного оновлення, а фундаментальною основою нової парадигми управління. Вони докорінно трансформують малий та середній бізнес, перетворюючи його з інертної, обмеженої власними ресурсами структури на динамічну та високоефективну систему, що здатна миттєво адаптуватися до викликів мінливого цифрового середовища. У сучасних реаліях конкурентний розвиток і стратегічне лідерство стають неможливими без «хмарного мислення» - підходу, де головним пріоритетом є не обтяжливе володіння фізичними активами, а оперативний доступ до безмежних обчислювальних ресурсів, глобальних інструментів спільної роботи та передових інновацій, що дозволяють бізнесу масштабуватися без жодних бар'єрів.

Література:

1. Завалій Т. О., Легенчук С. Ф. Роль хмарних технологій у формуванні парадигми цифрового маркетингу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №3(113). С. 24–32.
2. Семененко Ю. Хмарні технології як фактор підвищення ефективності діяльності компанії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). С. 211-218.

Свирида Ольга

викладач облікових дисциплін, викладач-методист,
ВСП Кам'янець-Подільський фаховий коледж НРЗВО КПДІ,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки фінансове управління підприємством зазнає суттєвих змін. Динамічність ринкового середовища, зростання обсягів інформації, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень зумовлюють активне впровадження цифрових інструментів бюджетування та фінансового планування. Традиційні підходи, що базувалися на використанні електронних таблиць та фрагментарних програмних продуктів, поступово поступаються інтегрованим інформаційним системам управління.

Бюджетування є ключовим елементом системи фінансового менеджменту підприємства, який забезпечує планування доходів і витрат, координацію діяльності підрозділів та контроль виконання фінансових показників. Як зазначає І.О. Бланк, бюджетування є інструментом реалізації фінансової стратегії підприємства та механізмом забезпечення фінансової рівноваги [1, с.92]. В умовах цифровізації бюджетування трансформується у безперервний процес фінансового прогнозування та моніторингу.

Цифрові інструменти бюджетування охоплюють програмні комплекси класу ERP, системи бізнес-аналітики (BI), хмарні сервіси та технології штучного інтелекту. ERP-системи дозволяють інтегрувати фінансовий облік, управління ресурсами, виробництвом та логістикою в єдине інформаційне середовище. За визначенням Н.В. Морзе, інформаційні

системи управління забезпечують цілісність даних та підвищують ефективність прийняття управлінських рішень [2, с.27]. Завдяки автоматизації зменшується ризик помилок, підвищується оперативність формування бюджетів і звітності.

Системи бізнес-аналітики (Business Intelligence) забезпечують поглиблений аналіз фінансових показників, формування інтерактивних звітів та моделювання сценаріїв розвитку підприємства. Використання аналітичних платформ сприяє переходу до концепції управління на основі даних (data-driven management), що підвищує обґрунтованість фінансових рішень. За допомогою BI-інструментів можна оперативно виявляти відхилення від планових показників, аналізувати причини та формувати коригувальні заходи.

Важливою тенденцією є використання хмарних технологій у фінансовому плануванні. Хмарні рішення забезпечують віддалений доступ до фінансової інформації, централізоване зберігання даних та їх захист. В умовах нестабільності та дистанційної роботи це сприяє безперервності фінансових процесів і підвищенню мобільності управління [4].

Інноваційним напрямом розвитку цифрового бюджетування є впровадження технологій прогнозної аналітики та машинного навчання. Використання алгоритмів дозволяє формувати сценарні прогнози доходів і витрат, оцінювати ризики та моделювати альтернативні варіанти розвитку підприємства. Як зазначає О.М. Коваленко, застосування аналітичних інструментів підвищує точність фінансового планування та сприяє адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [5].

Окремої уваги заслуговує концепція rolling forecast — безперервного оновлення фінансових прогнозів. На відміну від традиційного річного бюджету, цей підхід передбачає регулярне коригування показників на основі актуальних даних. Це дозволяє підприємству швидше реагувати на економічні зміни та мінімізувати фінансові ризики.

В українських реаліях цифровізація бюджетування є важливим чинником підвищення прозорості фінансових потоків та зміцнення фінансової дисципліни. Водночас впровадження цифрових інструментів потребує розвитку цифрових компетентностей фінансових менеджерів, інвестицій у програмне забезпечення та формування культури роботи з даними.

Таким чином, цифрові інструменти бюджетування та фінансового планування є стратегічним чинником підвищення ефективності управління підприємством. Їх застосування забезпечує інтеграцію фінансових процесів, підвищує точність прогнозування та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Подальший розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для вдосконалення системи фінансового менеджменту в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2022. 784 с.
2. Морзе Н. В., Барна О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: навчальний посібник. Київ: Університет «Україна», 2019. 240 с.
3. Лаврененко В. М. Інформаційні системи і технології в економіці: навчальний посібник. Київ: Знання, 2020.
4. Коваленко О. М. Цифровізація фінансового планування підприємств в умовах трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 5.

Семенова Катерина

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАСОБАМИ У РОЗРАХУНКАХ

Організація аналізу засобів у розрахунках має визначальне значення для забезпечення ефективного управління функціонуванням підприємства незалежно від виду діяльності та форми власності. Результативність цього процесу безпосередньо впливає на рівень фінансової стійкості, конкурентоспроможності та прибутковості суб'єкта господарювання. У першу чергу потребує аналізу динаміка, склад, структура та причини виникнення дебіторської та кредиторської заборгованості із урахуванням галузевої специфіки, характеру взаємодії з покупцями та постачальниками, а також конкретних умов здійснення господарських операцій.

Для підприємства особливу увагу має аналітичне управління дебіторською заборгованістю. При цьому методологія економічного аналізу залишається складною та дискусійною, зокрема в контексті проблеми неплатежів і порушення платіжної дисципліни. Ефективне розв'язання зазначеної проблематики потребує комплексного підходу, що передбачає застосування правових, економічних та поведінкових інструментів впливу. У цьому контексті управління дебіторською заборгованістю виступає однією з ключових передумов забезпечення результативності системи управління підприємством у цілому.

Попри зростання наукового інтересу до проблематики підвищення ефективності управління засобами у розрахунках та наявність значної кількості досліджень у цій сфері, досі відсутній уніфікований підхід до трактування сутності дебіторської заборгованості та методичного забезпечення її комплексного аналізу. Водночас питання, пов'язані із заборгованістю, зберігатимуть свою актуальність і надалі, що зумовлено постійним зростанням обсягів і різноманітності операцій, які здійснюються з її використанням. Це, своєю чергою, посилює ризиковість господарської діяльності та супроводжується появою нових фінансових інструментів на ринку. У зв'язку з цим подальше дослідження дебіторської заборгованості як вагомого чинника забезпечення фінансової стабільності підприємства є обґрунтованим і перспективним напрямом наукових пошуків.

Слід відмітити, що підходи економістів щодо трактування сутності категорії дебіторської заборгованості іноді суттєво відрізняються. Зокрема В. Зімовець вважає, що дебіторська заборгованість являє собою послуги, які невчасно сплачені фізичними чи юридичними особами [1, с. 8]. О. Закревська підкреслює, що дебіторська заборгованість є однією із складових оборотного капіталу суб'єкта господарювання [2, с. 103].

НП(С)БО 10 трактує дебіторську заборгованість як суму заборгованості дебіторів на певну дату перед підприємством [3]. У свою чергу, МСФЗ трактують дебіторську заборгованість як фінансовий актив, який надає суб'єкту господарювання право отримати грошові кошти або інші фінансові активи від дебітора у визначений договором строк [4].

На нашу думку, дебіторська заборгованість є більш складною економічною категорією, що має багатогранний характер. По-перше, вона відображає суму заборгованості перед підприємством, яка підлягає погашенню у встановлені строки. По-друге, її наявність свідчить про тимчасове вилучення коштів із господарського обороту. По-третє, вона репрезентує фінансові зобов'язання внутрішніх і зовнішніх контрагентів, що виникають у межах договірних відносин. По-четверте, за своєю економічною сутністю дебіторська заборгованість є формою комерційного кредиту, який підприємство надає своїм партнерам. По-п'яте, її обсяг і структура безпосередньо впливають на показники фінансового стану суб'єкта господарювання.

Вважаємо, що дебіторську заборгованість доцільно аналізувати як складову оборотного капіталу підприємства, що характеризується такими ознаками:

- виступає ресурсом, який перебуває під управлінням підприємства;
- уособлює майбутні економічні вигоди, права на які мають бути юридично підтверджені;
- забезпечує отримання економічних вигід за умови високої ймовірності її погашення, тоді як у разі невпевненості у стягненні відповідні суми визнаються втратами звітного періоду.

Наявність дебіторської заборгованості є об'єктивно зумовленим явищем у діяльності більшості підприємств. Водночас, суб'єкти господарювання прагнуть оптимізувати її обсяг,

оскільки скорочення дебіторської заборгованості розглядається як вагомий резерв зменшення потреби в додаткових оборотних коштах та прискорення їх оборотності.

Загальний обсяг зобов'язань дебіторів перед підприємством формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають умови здійснення господарської діяльності. Вплив дебіторської заборгованості на результати функціонування підприємства має подвійний характер. З одного боку, вона сприяє стимулюванню збуту продукції, розширенню обсягів реалізації, формуванню конкурентоспроможної товарної пропозиції та прискоренню обігу запасів. З іншого боку, надмірний її рівень може призводити до погіршення фінансового стану підприємства, відволікання коштів із обороту, зростання ризику неплатежів, а також втрат від інфляційних процесів та знецінення грошових активів.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю є необхідною передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, адже за своєю економічною сутністю вона виконує функцію безвідсоткового кредитування покупців за відвантажену продукцію, виконані роботи чи надані послуги. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває систематичний аналіз дебіторської заборгованості, насамперед її динаміки, що дає змогу оцінити тенденції зміни обсягів, своєчасність погашення та рівень фінансових ризиків.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що дебіторська заборгованість є об'єктивно зумовленим і невід'ємним елементом господарської діяльності, який безпосередньо впливає на фінансовий стан підприємства. У зв'язку з цим суб'єкти господарювання мають здійснювати постійний аналіз процесів її формування, виявляти можливості прискорення розрахунків із боку покупців з метою мінімізації фінансових ризиків і загрози неплатоспроможності. Доцільно систематично розробляти та впроваджувати заходи, спрямовані на скорочення строків погашення дебіторської заборгованості. Зокрема, необхідно здійснювати деталізований аналіз структури заборгованості за кожним дебітором із визначенням причин її виникнення; застосовувати механізми стимулювання своєчасної оплати, запроваджувати систему цінових знижок; удосконалювати договірну роботу шляхом чіткого визначення санкцій за порушення строків розрахунків; забезпечувати економічно обґрунтований баланс між обсягами дебіторської та кредиторської заборгованості.

Література:

1. Зімовець В. Б. Надмірна дебіторська заборгованість підприємств: причини виникнення та наслідки для фінансової системи України. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 2. С. 7-21.
2. Закревська О. Ю. Організація бухгалтерського обліку поточної дебіторської заборгованості підприємств торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 20. С. 103-106.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 273 від 08. 10. 1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99> (дата звернення 01.03.2026).
4. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 «Фінансові інструменти». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text (дата звернення 01.03.2026 р.).

Собченко Роман

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та інформаційного суспільства

важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємств відіграють інформаційні ресурси та комунікаційні технології. Саме вони формують основу для прийняття управлінських рішень, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення інноваційного розвитку організацій. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження сутності та структури інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства.

Інформаційно-комунікаційний потенціал підприємства являє собою сукупність інформаційних ресурсів, інформаційних технологій, технічних засобів, комунікаційних систем, а також знань і компетенцій працівників у сфері роботи з інформацією, що забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Іншими словами, це здатність підприємства збирати, обробляти, зберігати, передавати та використовувати інформацію для прийняття управлінських рішень і підвищення результативності діяльності.

Сутність інформаційно-комунікаційного потенціалу полягає в тому, що інформація стає одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій саме швидкість отримання, обробки та передачі інформації визначає ефективність управління та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Високий рівень розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринку, оптимізувати бізнес-процеси, покращувати взаємодію між підрозділами та підвищувати якість управлінських рішень [1].

Важливою характеристикою інформаційно-комунікаційного потенціалу є його комплексний характер. Він включає не лише технічні засоби та інформаційні системи, але й людські ресурси, організаційні механізми та систему управління інформаційними потоками. Ефективне функціонування інформаційно-комунікаційного потенціалу можливе лише за умови гармонійної взаємодії всіх його складових [2].

Структура інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства складається з декількох взаємопов'язаних елементів:

- інформаційні ресурси підприємства - бази даних, документи, аналітична інформація, статистичні матеріали, результати досліджень та інші відомості, що використовуються у процесі управління підприємством і виступають основою для формування знань та прийняття ефективних управлінських рішень;

- інформаційні технології - програмне забезпечення, інформаційні системи, цифрові платформи та інші технологічні інструменти, що забезпечують обробку, зберігання та передачу інформації, а також автоматизацію управлінських процесів;

- технічна інфраструктура - комп'ютерна техніка, сервери, мережеве обладнання, засоби телекомунікацій та інші технічні ресурси, які забезпечують функціонування інформаційних систем підприємства;

- комунікаційний потенціал - канали та засоби обміну інформацією між працівниками, підрозділами і зовнішніми партнерами (корпоративні мережі, електронна пошта, системи відеоконференцій та інші засоби взаємодії);

- кадровий потенціал у сфері інформаційних технологій - рівень кваліфікації працівників, їхні знання і навички роботи з інформаційними системами, здатність до аналізу інформації та використання сучасних цифрових інструментів;

- організаційний компонент - правила, процедури та механізми управління інформаційними потоками на підприємстві, включаючи політику інформаційної безпеки, регламенти обміну інформацією та систему управління даними.

Показники оцінки та напрями розвитку основних елементів інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Елементи інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства, показники оцінки та напрями розвитку

Елемент ІК-	Показники оцінки	Напрями розвитку

потенціалу		
Інформаційні ресурси	обсяг та актуальність інформації, швидкість доступу до даних	створення корпоративних баз даних, систематизація інформації, впровадження систем управління даними
Інформаційні технології	рівень автоматизації процесів, швидкість обробки інформації	впровадження сучасного програмного забезпечення, цифровізація бізнес-процесів
Технічна інфраструктура	рівень технічного оснащення, надійність обладнання	модернізація комп'ютерної техніки, розвиток мережевої інфраструктури
Комунікаційний потенціал	швидкість передачі інформації, ефективність внутрішніх комунікацій	розвиток корпоративних мереж, впровадження сучасних засобів комунікації
Кадровий ІТ-потенціал	рівень цифрових компетенцій персоналу, частка працівників з ІТ-навичками	підвищення кваліфікації працівників, розвиток цифрових компетенцій
Організаційний компонент	ефективність управління інформаційними потоками, рівень інформаційної безпеки	удосконалення регламентів роботи з інформацією, впровадження політики інформаційної безпеки

Таким чином, інформаційно-комунікаційний потенціал підприємства є важливою складовою його загального економічного потенціалу. Він визначає можливості підприємства щодо ефективного використання інформаційних ресурсів, впровадження сучасних технологій та організації комунікаційних процесів. Отже, інформаційно-комунікаційний потенціал підприємства формується під впливом взаємодії інформаційних ресурсів, технологій, технічної інфраструктури, комунікаційних засобів, кадрового та організаційного компонентів. Ефективність його використання залежить від рівня розвитку кожного з цих елементів та їх узгодженого функціонування. Рациональне формування та розвиток цього потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню довгострокового розвитку.

Література:

1. Некрасова Л. А., Талах О. М. Системний підхід до управління інноваційними проєктами формування конкурентного потенціалу виробничого підприємства в міжнародному бізнес-середовищі. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 4 (34). С. 86-94. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2025/No4/86.pd>
2. Захарченко Л. А., Маклецький Д. Г. Ключові напрями підвищення ефективності цифрової трансформації підприємств в умовах невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №12. С. 135–141. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.135>

Стрельченко Віталій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Науковий керівник: Писаренко Н.В., доц., завідувач кафедри маркетингу,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA У ПРОГНОЗУВАННІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій маркетингове середовище зазнає суттєвих змін.

Зростання обсягів цифрових даних, інтенсивність онлайн-взаємодій та підвищення динамічності споживчих рішень формують нові вимоги до методів аналізу і прогнозування поведінки споживачів. У цьому контексті використання технологій Big Data стає одним із ключових інструментів підвищення точності маркетингової аналітики та обґрунтованості управлінських рішень.

Традиційні підходи до дослідження поведінки споживачів базувалися переважно на використанні вибірових опитувань, фокус-групових досліджень та експертних оцінок. Такі методи дозволяють отримати важливу інформацію про мотиви, установки та очікування споживачів, однак вони мають певні обмеження, пов'язані з декларативністю відповідей, обмеженим обсягом вибірки та складністю відображення реальних поведінкових дій. Сучасний розвиток цифрових технологій суттєво розширює аналітичні можливості маркетингових досліджень, дозволяючи використовувати великі масиви поведінкових, транзакційних і комунікаційних даних.

Концепція Big Data у сучасній маркетинговій науці розглядається як інтегративна система збору, обробки та аналізу великих, різномірних і швидкозмінних масивів інформації, що дозволяє виявляти закономірності поведінки споживачів і прогнозувати їх майбутні дії. Основними характеристиками Big Data традиційно вважаються обсяг (volume), швидкість обробки (velocity), різноманітність джерел інформації (variety), достовірність (veracity) та аналітична цінність (value). Сукупність зазначених характеристик формує методологічну основу використання Big Data у маркетинговій аналітиці [1; 2].

Використання Big Data у маркетингових дослідженнях дозволяє перейти від аналізу задекларованих намірів до дослідження фактичної поведінки споживачів, що фіксується у транзакційних системах, цифрових платформах, соціальних мережах та інших інформаційних середовищах. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння поведінкових патернів, дозволяє ідентифікувати приховані закономірності взаємодії споживачів із брендами та підвищує точність прогнозування їхніх майбутніх дій.

Особливого значення Big Data набувають у процесі прогнозування поведінки споживачів. Аналіз великих масивів даних дозволяє виявляти повторювані поведінкові закономірності, оцінювати ймовірність здійснення покупок, прогнозувати відтік клієнтів, а також визначати фактори, що впливають на прийняття споживчих рішень [3]. У сучасній маркетинговій практиці для цього використовуються економетричні моделі, методи машинного навчання, кластерний аналіз, аналіз часових рядів, а також інструменти поведінкової аналітики.

Важливим напрямом використання Big Data є формування поведінково орієнтованої сегментації споживачів. На відміну від традиційної соціально-демографічної сегментації, аналіз великих масивів даних дозволяє виділяти групи споживачів на основі їхніх реальних моделей взаємодії з брендом, частоти контактів, структури покупок і реакції на маркетингові стимули. Вказане створює передумови для персоналізації маркетингових комунікацій та формування більш ефективних стратегій взаємодії з клієнтами.

Крім того, використання Big Data дозволяє підвищити ефективність маркетингових рішень шляхом переходу до data-driven підходу в управлінні підприємством. У межах такого підходу маркетингові рішення ґрунтуються не на інтуїтивних припущеннях або обмежених емпіричних спостереженнях, а на системному аналізі великих масивів даних, що відображають реальну поведінку споживачів, що сприяє зниженню управлінських ризиків, підвищенню точності прогнозів і оптимізації маркетингових стратегій.

Водночас, використання Big Data у маркетинговій аналітиці супроводжується певними методологічними та етичними викликами. До них належать проблеми якості даних, складність інтерпретації результатів, ризики алгоритмічних упереджень, а також питання захисту персональної інформації споживачів. У зв'язку з цим, важливим завданням сучасного маркетингу є формування ефективної системи управління даними, яка поєднує аналітичні можливості цифрових технологій із дотриманням принципів прозорості, конфіденційності та

професійної етики [4].

Таким чином, Big Data відіграють ключову роль у трансформації сучасних маркетингових досліджень і створюють нові можливості для прогнозування поведінки споживачів. Їх використання дозволяє підвищити точність аналітичних оцінок, забезпечити більш глибоке розуміння споживчих патернів і сформувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств.

Література:

1. Sokolova, Y., Katunina, O., Pysarenko, N., Klimova, I., Kovalchuk, O. (2025). Using BIG DATA to develop digital marketing strategies: a case study. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 103(8), 3084-3095. <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No8/2Vol103No8.pdf>
2. Pysarenko N. V., Bondar S. I., Bazarna O. V., Teteruk S. P., Danylenko Y. S. (2025). BIG DATA in international marketing in the context of digitalization. *Актуальні питання у сучасній науці*, №1(31). С. 31-44. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1\(31\)-31-44](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-31-44)
3. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
4. Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897-904. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.001>

Тараненко Микола

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Воробйова Оксана

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та підприємництва,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький, Україна

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА РІВНЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

В сучасних умовах зростання економічної турбулентності, фінансових ризиків та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває забезпечення стратегічної фінансової безпеки підприємства. Остання визначається не лише фінансовими результатами діяльності, але й якістю інформаційного забезпечення управлінських рішень, у структурі якого ключову роль відіграє облікова політика підприємства. Саме облікова політика формує методологічну основу відображення господарських операцій, оцінювання активів і зобов'язань, а також визначає рівень достовірності, повноти та релевантності фінансової інформації.

У науковій парадигмі облікова політика розглядається як система принципів, методів і процедур ведення бухгалтерського обліку, що обираються підприємством відповідно до нормативних вимог та особливостей його діяльності [1; 2]. Водночас, її значення виходить за межі суто облікової функції, трансформуючись у стратегічний інструмент управління фінансовими результатами, ризиками та фінансовою стійкістю. Вибір методів оцінки запасів, амортизаційної політики, визнання доходів і витрат безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства, що, у свою чергу, визначає рівень його фінансової безпеки.

Стратегічна фінансова безпека підприємства формується як здатність забезпечувати стабільність фінансового стану, протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, підтримувати платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі. У зв'язку з

цим, облікова політика виступає одним із головних інструментів формування фінансової інформації, що використовується для оцінювання ризиків, прогнозування фінансових результатів та прийняття стратегічних рішень.

Особливого значення набуває взаємозв'язок між обліковою політикою та фінансовою безпекою в умовах підвищеної невизначеності. Гнучкість облікової політики дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, мінімізувати фінансові ризики та забезпечити стабільність фінансових потоків. При цьому, недостатня обґрунтованість або формальний характер облікової політики можуть призвести до викривлення фінансової інформації, що негативно впливає на якість управлінських рішень і знижує рівень фінансової безпеки [3].

Водночас, ефективність реалізації облікової політики значною мірою залежить від її узгодженості зі стратегічними цілями підприємства та рівня інтеграції у систему фінансового менеджменту. У даному аспекті облікова політика повинна розглядатися не як формалізований регламент облікових процедур, а як інструмент стратегічного впливу на фінансові результати та ризик-профіль підприємства. Її параметри визначають не лише порядок відображення господарських операцій, але й формують інформаційні передумови для оцінювання фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та інвестиційної привабливості. Отже, облікова політика набуває ознак активного управлінського механізму, здатного забезпечувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищувати рівень його стратегічної фінансової безпеки [4].

У зв'язку із вище зазначеним, облікову політику доцільно розглядати як складову системи стратегічного управління фінансовою безпекою, що забезпечує формування інформаційної бази для оцінювання фінансового стану підприємства та визначення напрямів його розвитку. Концептуально взаємозв'язок облікової політики та фінансової безпеки може бути представлений у вигляді інтегрованої моделі (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель впливу облікової політики підприємства на рівень його стратегічної фінансової безпеки

Джерело: розроблено автором

Запропонована схема відображає логіку впливу облікової політики на формування фінансової інформації та прийняття управлінських рішень, які визначають рівень фінансової безпеки підприємства. Її ключовою ідеєю є те, що облікова політика виступає вихідною точкою формування інформаційної бази управління, від якості якої залежить ефективність функціонування всієї системи фінансового менеджменту.

Практична реалізація запропонованої моделі передбачає інтеграцію облікової політики у систему стратегічного управління підприємством, що забезпечує узгодженість облікових рішень із загальною фінансовою стратегією, що дозволяє підвищити прозорість фінансової інформації, зменшити інформаційні ризики та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, облікова політика підприємства виступає важливим чинником формування його стратегічної фінансової безпеки, оскільки визначає якість інформаційного забезпечення управління, рівень фінансової прозорості та здатність підприємства протидіяти економічним загрозам. Її ефективне формування та реалізація потребують системного підходу, врахування специфіки діяльності підприємства та інтеграції із сучасними концепціями фінансового менеджменту, що забезпечує підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Замлинський В., Волошина О., Степаненко С. Облікова політика в системі управління економічною безпекою підприємства. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. №1. С. 56-61. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-9>
2. Яцишин С. Облікова політика щодо ризиків діяльності підприємств. *Public Policy and Accounting*. 2022. № 2(6). С. 18-24. [https://doi.org/10.26642/ppa-2022-2\(6\)-18-24](https://doi.org/10.26642/ppa-2022-2(6)-18-24)
3. Fomina, O., Semenova, S., Moshkovska, O., Yevdoshchak, V., & Manachynska, Y. (2023). Risk-oriented strategic management accounting in Ukraine. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 533-543. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18951>
4. Stashchuk, O., Shmatkovska, T., & Dziamulych M. (2020). Assessment of financial security risks of enterprises. *Accounting*, 6, 1181-1192. URL: https://www.growing-science.com/ac/ac_2020_132.pdf

Ткаченко Ірина

кандидат економічних наук, доцент

Сильченко Аліна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Дніпровський державний технічний університет,

м. Кам'янське, Україна

ІНТЕГРОВАНЕ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СТРУКТУРА ТА ФУНКЦІЇ

Постійні зміни економічного середовища, невизначеність, воєнні ризики та цифрова трансформація створюють нові виклики для управління підприємствами в Україні. Ефективне прийняття управлінських рішень можливе лише за наявності оперативної, достовірної та релевантної інформації [1]. Комплексна система обліково-інформаційного забезпечення суб'єктів господарювання стає ключовим механізмом інтеграції фінансових, управлінських, податкових та статистичних даних, забезпечуючи їх аналітичну та прогнозну обробку.

Облік перестає бути лише інструментом реєстрації господарських операцій і перетворюється на стратегічний ресурс управління. Він забезпечує формування єдиного інформаційного простору підприємства, поєднує різні види обліку та аналітичні підсистеми, що дозволяє своєчасно оцінювати ефективність діяльності, ризики та перспективи розвитку.

Комплексна система включає:

1. Облікову підсистему – первинна реєстрація операцій, формування даних фінансового, управлінського, податкового та статистичного обліку;
2. Аналітичну підсистему – обробка та інтерпретація даних для оцінки результатів діяльності, виявлення тенденцій і підтримки управлінських рішень;

3. Планово-бюджетну підсистему – формування планів, бюджетів та контроль виконання цільових показників;

4. Контрольну підсистему – перевірка достовірності інформації, внутрішній аудит та оцінка ефективності діяльності;

5. Інформаційно-технологічну підсистему – ERP-системи, хмарні сервіси, аналітичні платформи, що забезпечують інтеграцію та безперервність обробки даних;

6. Управлінську підсистему – використання інформації керівниками, фінансовими менеджерами та власниками для прийняття стратегічних рішень.

Сучасна інтегрована система функціонує у замкненому циклі: первинна інформація фіксується в обліковій підсистемі, обробляється аналітичним модулем, використовується для планування та бюджетування, контролюється підсистемою контролю і знову повертається у процес управління. Така організація забезпечує адаптивність, оперативність та стратегічну орієнтацію управлінських рішень.

В умовах цифровізації та автоматизації бізнес-процесів обліково-інформаційна система перетворюється на платформу стратегічного управління, де дані об'єднуються в єдиному інформаційному просторі, а аналітика дозволяє прогнозувати ризики та формувати управлінські стратегії. Цифрові технології підвищують швидкість обробки інформації, інтегрують різні блоки обліку та забезпечують безпеку даних, що особливо актуально за умов воєнних загроз та енергетичної нестабільності.

Таким чином, формування комплексної обліково-інформаційної системи забезпечує ефективність управління, підвищує економічну стійкість підприємства, дозволяє інтегрувати оперативні, тактичні та стратегічні рішення, а також створює інформаційний фундамент для довгострокового розвитку і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Література:

1. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: підручник [3-є видан.] / [за ред. д.е.н., проф. П. О. Куцика; П. О. Куцик, В. І. Бачинський, Р. М. Воронко, О. А. Полянська, С. І. Головацька, М. В. Корягін, К. І. Кузьмінська, М. Ю. Чік]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. – 308 с.

Швагірев Максим

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Діяльність охорони здоров'я здійснюється у складних умовах. З одного боку, розробка та впровадження інноваційних медичних технологій, сучасного обладнання, фармацевтичних засобів потребує значних коштів і призводить до зростання вартості лікування захворювань. А з іншого - недостатність фінансування галузі охорони здоров'я та дефіциту ресурсів [2, с. 183].

Адаптація до динамічних змін у конкурентному ринку, та до того у військовий час, стають ключовою проблемою діяльності українських підприємств медичної сфери. За таких обставин інформаційне забезпечення грає роль базової підсистеми управління. Моніторинг та оцінка інформації про внутрішні та зовнішні середовища медичної установи на основі організаційного проектування, можливостях, що пропонується ринком, його загрозах є основою для прийняття рішення в управлінні всією господарською діяльністю установи [1, с. 137].

На основі виконання консалтингову проекту обґрунтування інвестиційного

забезпечення впровадження інноваційних медичних технологій в клініці «Віртус» (м. Одеса) спробуємо проаналізувати заходу регулярного менеджменту на прикладі інформаційного забезпечення середнього медичного персоналу. Спробуємо проаналізувати проблеми та шляхи їх вирішення в контексті реорганізацію управлінської діяльності:

- управління з урахуванням прописаних процедур, прив'язка базових регламентів до місії закладу охорони здоров'я забезпечують зближення організаційної та індивідуальних цінностей, тобто оформлення організаційної культури;

- у міру освоєння нових алгоритмів дій співробітники відчують задоволення від відчуття прогнозованості наслідків своєї поведінки, тобто формалізація уявлень про результати, терміни та способи виконання завдань знижує вплив негативного впливу невизначеності;

- можливість вільно планувати власну діяльність, розподіляти енергетичні витрати протягом дня, тижня сприяє підвищенню працездатності та збереження здоров'я медичних працівників;

- в особистісній сфері активно формуються такі якості, як: організованість, відповідальність, дисциплінованість;

- чітка регламентація діяльності створює основу для прояву конструктивної наднормативної активності особистості.

Комплексний характер завдань постановки регулярного менеджменту сформував технологію реорганізації управлінської діяльності на основі використання інформаційних технологій (ІТ).

Застосування ІТ для вирішення проблем організаційного проектування, удосконалення управління діяльності медичного персоналу реалізації ресурсозберігаючих технологій та інших завдань є пріоритетом для вітчизняних та зарубіжних систем охорони здоров'я.

Генеральний директор ВОЗ Dr. Hiroshi Nakajima зазначив, що «інформаційні та телекомунікаційні технології, будучи однією з основних рушійних сил сьогодні у торгівлі, економіці та політиці, мають рівноважне значення для охорони здоров'я... Можна стверджувати, що інформаційна революція радикально перетворить технологію медичного обслуговування».

Так, у нашій країні основними напрямками розвитку медичної справи (медичних сестер) із застосуванням ІТ є:

- 1) моделювання діяльності фахівців - медичних сестер - з урахуванням реструктуризації стаціонарної допомоги, розширення амбулаторно-поліклінічної мережі з поетапним переходом до загальної лікарської (сімейної) практики та зміни співвідношення лікарів та медичного персоналу у бік збільшення останніх;

- 2) поетапне проведення атестації робочих місць спеціалістів (медичних сестер) відповідно до стандартів їх професійної діяльності; розробка та поетапне впровадження автоматизованих робочих місць що дозволять ефективно керувати діяльністю медичних сестер та забезпечити контроль якості медичної допомоги при наданих медичним (на рівні сестер) персоналом;

- 3) створення інформаційних систем та розширення комунікативних зв'язків для медичного персоналу (медичних сестер).

Завершальним етапом реорганізації системи управління середніми медичними кадрами, заснованої на комплексному моделюванні організаційно-функціональної структури, лікувально-діагностичних та лікувальних процесів, є використання новітньої комп'ютерної та телекомунікаційної техніки та формування на її базі високо-ефективних інформаційно-аналітичних систем управління, що охоплюють по вертикалі та горизонталі всі види діяльності середнього медичного персоналу та всі інформаційно-аналітичні процеси управління: зв'язок, збір, зберігання та доступ до необхідної інформації, підготовку тексту, підтримку індивідуальної діяльності, інтелектуалізацію прийнятих рішень та ін. [4, с. 128-130].

В основу інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю середнього

медичного персоналу покладено концепцію розподілених систем управління, в яких здійснюється локальна, досить повна та значною мірою закінчена обробка інформації на різних рівнях ієрархії. На вищий рівень передається лише інформація, у якій існує потреба. Дотримання основних принципів побудови систем управління, таких як системність, модульність та стійкість, дає право розраховувати на високу ефективність застосування цієї системи в умовах лікувально-профілактичної установи.

Таким чином, використання ІТ у медичній справі веде до значного покращення якості, доступності та економічності медичної допомоги, раціонального використання ресурсів у охороні здоров'я, тобто покращення показників ефективності та якості роботи медичного персоналу лікувально-профілактичних установ, а з оцінки цих показників складатиметься медична та економічна ефективність запропонованих заходів.

В загальному плані слід зауважити, що основним принципом охорони здоров'я населення є соціальна відповідальність органів державної влади, керівників підприємств і організацій, підприємців за створення умов, що сприяють укріплення здоров'я людей. Показники здоров'я громадян у кінцевому підсумку відбивають ступінь соціально-економічне ефективності [3, с. 55].

Виходячи з вищевикладеного, можливо рахувати, що у підручниках з економічної теорії питання здоров'я людини доцільно розглядати як економічну категорію та як один із важливіших факторів підвищення соціальної та економічної ефективності - це має не тільки серйозне теоретичне, але й велике практичне значення.

Література:

1. Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020. №2. С. 134-140.
2. Економіка охорони здоров'я: підручник. Під ред. В.Ф. Москаленка. Вінниця: Нова книга, 2010. 288 с.
3. Камінська Т. Про економічну сутність медичної послуги. *Економіка України*, 2003. №8. С. 50-55.
4. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник: у 2т. Під. Ред. В.М. Князевича. Київ: НАДУ, 2017. Т.1. 284 с.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ ПОШУКОВИМИ СИСТЕМАМИ (SEO) ДЛЯ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ

Пошукова оптимізація (SEO) є важливим елементом успішної діяльності будь-якого Інтернет-магазину. Вона допомагає підвищити видимість сайту у пошукових системах, залучити цільовий трафік та підвищити конверсію.

Першим кроком у SEO-оптимізації є вибір ключових слів, які найкраще описують товари та послуги, що пропонуються магазином. Це може бути здійснено через аналіз попиту та конкурентів у пошукових системах, а також за допомогою спеціалізованих інструментів для ключового слова [2, с. 794].

Оптимізація пошукових систем для інтернет-магазину – це процес підвищення видимості нашого магазину у пошукових системах, таких як Google, Bing, Yahoo тощо. Пропонуємо кілька кроків, які можна виконати для SEO-оптимізації нашого інтернет-магазину:

1. Ключові слова:

- Визначаємо ключові слова, які найкраще описують наші товари або послуги.

- Використовуємо інструменти, такі як Google Keyword Planner або SEMrush, для вибору ключових слів з високою популярністю та низькою конкуренцією.
- Включаємо ці ключові слова в назви продуктів, описи, мета-теги, URL-адреси сторінок.

Google Keyword Planner – це інструмент, який надається Google для дослідження ключових слів та планування рекламних кампаній у сервісі Google Ads. Він дозволяє користувачам знаходити потенційно популярні ключові слова, що пов'язані з їх продуктами або послугами, та дізнаватися їхню оцінку обсягу пошуків, конкурентність і середню ціну за клік на рекламу [1, с. 34].

Основні функції Google Keyword Planner включають:

- Пошук ключових слів: користувач може шукати потенційні ключові слова за допомогою різних фільтрів, таких як тема, словосполучення, регіон та інші.
- Оцінка обсягу пошуків: інструмент показує приблизну кількість пошуків за кожним ключовим словом за певний період часу.
- Конкурентність ключових слів: Google Keyword Planner відображає рівень конкуренції за кожним ключовим словом у рекламних кампаніях на платформі Google Ads.

Рекомендації ставок: інструмент також надає рекомендації ставок за клік на рекламу для кожного ключового слова.

Google Keyword Planner допомагає підприємствам і маркетологам планувати ефективні рекламні кампанії, враховуючи поведінку користувачів у пошуковій мережі Google.

SEMrush – це інструмент для дослідження конкурентного середовища в інтернет-маркетингу. Він надає широкий спектр інструментів і функцій для аналізу веб-трафіку, ключових слів, позиціонування на пошукових системах, а також для оцінки ефективності рекламних кампаній та соціальних медіа.

Основні можливості SEMrush включають:

- Аналіз ключових слів: SEMrush надає дані про популярність ключових слів, їхню конкурентність та потенційний трафік.
- Дослідження конкурентів: інструмент дозволяє аналізувати стратегії конкурентів, їх органічні та платні ключові слова, а також рекламні кампанії.
- Пошук відомостей про об'єкти веб-сайту: SEMrush допомагає вивчити інформацію про будь-який веб-сайт, включаючи трафік, ключові слова, зв'язки та інше.
- Моніторинг позицій у пошукових системах: інструмент відстежує позиції веб-сайту в результатах пошуку за обрані ключові слова.
- Аналіз рекламних кампаній: SEMrush дозволяє вивчати рекламні кампанії в різних пошукових системах та соціальних медіа, а також оцінювати їх ефективність.

SEMrush став популярним інструментом для маркетологів, копірайтерів, SEO-спеціалістів та інших професіоналів в сфері інтернет-маркетингу для аналізу та оптимізації веб-присутності та рекламних кампаній.

2. Структура сайту:

- Забезпечуємо легкий навігаційний шлях для користувачів, щоб вони могли легко знаходити потрібні товари.
- Створюємо логічну структуру каталогів і підкаталогів.
- Використовуємо дружні URL-адреси, які відображають структуру сайту та ключові слова.

URL (або Уніфікований Локатор Ресурсу) – це адреса, яка вказує на конкретний ресурс у мережі Інтернет. URL визначає точне місцезнаходження документа або ресурсу в інтернеті та дозволяє браузеру або іншим клієнтським програмам знаходити та завантажувати цей ресурс.

URL складається з кількох частин:

- Протокол: це вказує на спосіб доступу до ресурсу, наприклад, «http://» або «https://».
- HTTP (гіпертекстовий протокол передачі) і HTTPS (захищений гіпертекстовий протокол

передачі) є двома найпоширенішими протоколами.

- Доменне ім'я: це назва веб-сайту або комп'ютера, на якому розташований ресурс. Наприклад, у «www.example.com» доменне ім'я – «example.com».

- Шлях до ресурсу: це специфічний шлях або шлях до конкретного ресурсу або документа на сервері. Наприклад, у «www.example.com/page1» шлях – «/page1».

Разом ці компоненти створюють адресу, за допомогою якої можна звертатися до конкретного ресурсу в Інтернеті. URL-адреси використовуються в браузерах для відкриття веб-сторінок, завантаження файлів, відправки запитів до серверів, тощо.

3. Оптимізація контенту:

- Пишемо унікальні та привабливі заголовки для кожного продукту.
- Створюємо описи продуктів, які не лише описують товар, а й містять ключові слова.
- Використовуємо зображення високої якості та оптимізуємо їх для швидкості завантаження.

Література:

1. Карпенко М. Ю. Електронна комерція : конспект лекцій для студентів усіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 146 с.

2. Яковенко Р. В., Овчінников С. С. Підвищення ефективності управління збутовою діяльністю інтернет-магазину «Гідросила». *Економіко-правові аспекти господарювання : сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 793-795.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

«НЕЙРОМЕРЕЖА» МАНІПУЛЯТОРА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Імпактор здійснює створення тотальної системи збору інформації з усіх секторів, т. зв. «агентської бази» в усіх сферах взаємодії працівників, у яких він має зацікавленість. При цьому ефективність збору такої інформації як правило є дуже низкою, оскільки маніпулятор володіє лише примітивним інструментарієм впливу на слабку свідомість і сам дуже часто використовує зібрану інформацію зі своєї «нейромережі» виключно для її обговорення та витрачання вільного часу, а не для прагматичного результату. Підсвідомо, він може збирати не лише елементи інформації щодо того чи іншого, а й шукати пропозиції від цих осіб щодо того, як саме ця інформація може бути використана. Оскільки сам він її використати неспроможний [3, с. 393].

Працюючи з нейромережею, маніпулятор, де-факто, здійснює власну паралельну кадрову політику, що полягає як у наборі до лав цієї мережі, так і у виключенні з неї. Але найтипівішими прикладами такої діяльності є так зване «підвищення кваліфікації», навчання її окремих учасників певним навичкам маніпуляції, які маніпулятор сам використовує у своїй діяльності і ефективність застосування яких перевірена часом. Це робиться для підвищення додаткових можливостей впливу, що будуть використовуватись не лише маніпулятором, а й учасниками його мережі. Як правило, це робиться індивідуально з кожною конкретною особою з використанням опосередкованого спілкування, зокрема месенджерів, е-мейлу тощо. Головне для імпактора при цьому – не розкривати ті методи, які він використовував для впливу саме на цю людину. Це може її дуже сильно розлютити і призвести до абсолютно

неочікуваних наслідків.

Наслідком такого навчання є те, що на людину, яка має кваліфікаційні переваги над іншим персоналом, можуть здійснюватись не індивідуальні заходи психологічного впливу однієї особи (власне маніпулятора), а сукупності осіб з числа представників «нейромережі». При цьому можуть бути задіяні професійні психологи, політичні консультанти та навіть віщуни та відьми. Останнє стосується переважно сфери державного управління, міждержавних відносин та транснаціонального бізнесу.

Реальна загроза для маніпулятора у сфері управління «нейромережею» полягає в тому, що він може докласти значний час на її формування, але дуже швидко втратити. Така ситуація стає імовірною у разі, якщо маніпулятор зіткнеться з більш інтелектуально та інтуїтивно потужною особою, якою він намагатиметься маніпулювати, і яка розкриє її справжнє місце і роль у роботі організації та в перерозподілі матеріальних благ.

Така особа, розуміючи характер взаємодії маніпулятора зі своїми підлеглими, може легко переспрямувати їх діяльність на досягнення своїх особистих цілей або ж на благо організації. Втрата нейромережі для імпактора є жахливим непоправним явищем.

«Нейромережа» (її окремі елементи) протягом робочого дня у поточному режимі мають інформувати імпактора про події, що відбуваються в організації для того, щоб він мав можливість прямо чи опосередковано впливати на ситуацію на підприємстві. Головне, щоб новий керівник перебував під постійним наглядом команди однодумців маніпулятора. Якщо він позбавляється нагляду та можливості спостереження за керівником, це може суттєво негативно вплинути на імпактора, що може мати вигляд прямого погіршення його фізичного і психічного стану.

Якщо маніпулятор втрачає обережність, його доходи, що він офіційно отримує в організації, можуть становити 300-400%, а то й більше від офіційного доходу формального керівника. Це не враховуючи неофіційних грошових «бонусів», які відстежити дуже складно. Зрозуміло, що інтелектуальна складова персоналу організації бачить це, і таке бачення формує демотиваційний механізм кадрового менеджменту, призводить до збитковості діяльності установи.

У разі невідконтрольності формального керівництва або втрати контролю над ним, інфлюенсер буде прагнути змінити його на особу, яка більш схильна до його впливу, однак сам він не бажатиме посісти офіційні керівні посади, оскільки така діяльність є більш відповідальною, видимою і має менший інструментарій досягнення бажаних результатів [2, с. 453]. Головне при цьому – намагання уникнення відповідальності. При зміні керівництва, імпактор поводить себе як завжди, адаптуючись і вичікуючи та, звісно, не припускаючи навіть думки про те, що він у чомусь винен.

Якщо ситуація для інфлюенсера за нового керівництва виглядає загрозовою (для нього особисто, а не для установи в цілому), він може надавати розпорядження стосовно того, які важелі варто задіяти і що робити [1]. Для цього він спроможний «вийти з відпустки» і негайно «поринути в роботу» всупереч розпорядженням офіційного керівництва. Навіть можливим за таких умов є втрата особистого контролю і намагання прямого втручання у діяльність нового керівника, надання йому особистих розпоряджень, формування погроз, як це працювало за часів попереднього пасивного керівництва.

У разі неможливості застосування тих самих інструментів, що були задіяні для впливу на попереднього, підконтрольного керівника маніпулятор шукає нові можливості, «слабкі місця», вивчає смаки та уподобання нового керівництва, намагається максимально зблизитись з ним, увійти до кола найбільш близького спілкування. Найбільш бажаний варіант – інтимна близькість, незважаючи на сімейний стан, вік та стать.

Якщо надія на налагодження особистого інтимного контакту маніпулятора з новим керівником остаточно втрачається, він шукає та обирає особу зі своєї нейромережі, яка зможе впоратись з цим завданням, і після налагодження тривалих стосунків – через неї прагне впливати на рішення нового керівника.

Для досягнення вищезазначеного маніпулятор може стати визначальним організатором тімбілдингів та інших заходів лише з однією метою – увійти до першого, найближчого кола комунікації нового керівництва.

Одним з найтипівіших принципів маніпулювання є використання відповідного моменту. Саме тому вичікування, спостереження та терпіння – це визначальні софт-скіли імпактора, які заміняють його професійну придатність і навіть здібності до налагодження ефективних комунікацій. Саме вони гарантують йому виконання поставлених виробничих завдань чужими руками і привласнення собі її результатів. Саме тому інфлюенсер дуже чітко спостерігає за об'єктом впливу і якщо він не має налагоджених алгоритмів маніпулювання, він випробовує методи, які були ним задіяні до попередніх працівників.

Література:

1. Яковенко Р. В. Маніпуляція у механізмі уникнення відповідальності в сфері управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.56>

2. Яковенко Р. В. Шахрайство та маніпулювання в системі управління персоналом. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку : монографія [Електронне видання] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В., к.е.н., доц. Пічик К. В. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. С. 449-458.

3. Яковенко Р., Чайкін В. Маніпулятор у системі управління персоналом. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем* : Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 5 грудня 2024 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 391-393.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент

Гергардт Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

ФОРМУЛЮВАННЯ SMART-ЦІЛЕЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»

Час є фундаментальним фактором економічного розвитку та становлення сучасного економічного укладу. Розглянемо кілька визначальних характеристик, що визначили пришвидшення науково-технічного прогресу взагалі та економічного розвитку зокрема. До них ми відносимо:

- час усвідомлення і розуміння власних потреб людиною, колективом, суспільством;
- час трансформації та розвитку людських потреб, що безпосередньо впливає на інтенсивність економічного розвитку і розвиток виробництва;
- швидкість виконання конкретних виробничих операцій та вироблення окремого (певного) готового товару;
- час, що був необхідний для переходу від натуральної системи господарювання до сучасної системи товарного виробництва;
- час, що обумовлює зміну технологічного способу виробництва та становлення нових технологічних укладів;
- час трансформації політичної системи, формування буржуазії, перехід від феодального до капіталістичного укладу;
- тривалість використання різних економічних ресурсів, зокрема природних, їх достатність для задоволення різноманітних потреб населення;

- час транспортування товарів до споживачів, час становлення та розвитку різноманітних видів транспорту;
- час, що витрачається на перетин митного кордону та оформлення відповідної документації [1, с. 518-519].

Загальною стратегічною ціллю удосконалення тайм-менеджменту в діяльності ТОВ «Онікс-Системз» є підвищення ефективності використання робочого часу персоналу з метою забезпечення своєчасного виконання проєктів, зниження непродуктивних часових втрат та підтримання стабільної фінансової результативності підприємства.

Для реалізації зазначеної стратегічної цілі сформульовано такі SMART-цілі.

Перша SMART-ціль полягає у зменшенні середньої тривалості відхилень від запланованих строків виконання проєктів не менш, ніж на 15% протягом 12 місяців. Доцільність цієї цілі зумовлена проєктним характером діяльності компанії та високою залежністю її фінансових результатів від дотримання договірних строків. Враховуючи наявність у компанії регламентованого життєвого циклу розробки програмного забезпечення (SDLC) та функціонування ролей проєктних менеджерів і Team Lead, досягнення зазначеного показника є реалістичним за умови удосконалення процесів планування, оцінювання тривалості завдань і контролю їх виконання.

Друга SMART-ціль передбачає підвищення рівня формалізації процесів управління часом у департаменті Delivery до 100% протягом одного року. Формування цієї цілі ґрунтується на виявленій у процесі аналізу складній структурі департаменту розробки, який об'єднує 18 технологічних напрямів і понад 250 технічних спеціалістів. За таких умов відсутність єдиних підходів до планування та обліку часу може призводити до фрагментації управлінських рішень і зниження керованості процесів. Досягнення цієї цілі передбачає уніфікацію календарного планування, використання єдиних стандартів розподілу навантаження та формалізацію правил взаємодії між проєктними командами.

Третя SMART-ціль полягає у скороченні непродуктивних часових витрат, пов'язаних із комунікаціями та проведенням нарад, щонайменше на 20% протягом 9 місяців. Актуальність цієї цілі зумовлена великою кількістю управлінських і міжкомандних комунікацій, характерних для компанії з міжнародною клієнтською базою. Неефективно організовані зустрічі, відсутність чітких порядків денних і дублювання інформаційних потоків можуть суттєво знижувати продуктивність праці персоналу. Реалізація цієї цілі передбачає впровадження регламентів проведення нарад, обмеження їх тривалості та чітке документування прийнятих рішень.

Четверта SMART-ціль спрямована на підвищення рівня володіння інструментами тайм-менеджменту серед проєктних менеджерів і Team Lead до не менш, ніж 80% протягом 6 місяців. Доцільність цієї цілі обґрунтовується ключовою роллю зазначених категорій персоналу в координації проєктної діяльності та розподілі завдань у командах. Враховуючи наявність у компанії власного центру безперервного навчання, досягнення цієї цілі є реалістичним без суттєвих додаткових фінансових витрат.

Сформульовані SMART-цілі відповідають специфіці діяльності ТОВ «Онікс-Системз», є досяжними з урахуванням наявного кадрового потенціалу, організаційної структури та фінансової стійкості підприємства. Водночас вони дозволяють кількісно оцінити результати впровадження змін у сфері управління часом та забезпечують логічний перехід до розробки комплексу практичних заходів з удосконалення системи тайм-менеджменту.

Література:

1. Яковенко Р. В., Педь І. В. Тайм-менеджмент як інструмент розвитку організації. *Modern science : innovations and prospects : Proceedings of I International Scientific and Practical Conference (October 10-12, 2021, Stockholm, Sweden) : SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2021. P. 518-521.*

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент

Гергардт Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

НЕПРОДУКТИВНІ ВИТРАТИ ЧАСУ В СИСТЕМІ КОМУНІКАЦІЙ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Комунікаційні процеси є невід'ємною складовою проєктної діяльності в ІТ-компаніях, оскільки координація дій між замовниками, проєктними менеджерами та технічними командами потребує постійного обміну інформацією. Водночас, саме комунікації часто стають джерелом значних непродуктивних часових витрат, які не створюють безпосередньої доданої вартості, але суттєво впливають на собівартість проєктів і загальну ефективність діяльності підприємства (див. табл. 1).

Таблиця 1

Основні джерела непродуктивних комунікаційних витрат часу

Джерело	Прояв	Наслідки для діяльності
Надмірна кількість зустрічей	Часті мітинги без чіткої мети	Втрата продуктивного часу
Відсутність порядку денного	Розмитість тем обговорення	Зниження ефективності
Нефіксовані рішення	Повторні обговорення	Зростання часових витрат
Залучення зайвих учасників	Перевантаження персоналу	Зниження концентрації

Зазначені фактори створюють передумови для досягнення SMART-цілі 3, яка передбачає скорочення непродуктивних комунікаційних витрат не менш ніж на 20% протягом 9 місяців.

Комунікації в компанії мають переважно неформалізований характер і значною мірою залежать від індивідуального стилю роботи менеджерів та команд. За відсутності чітких правил організації зустрічей, фіксації результатів і розподілу відповідальності значна частина робочого часу витрачається на надмірні або повторювані комунікації, що знижує продуктивність праці персоналу.

З економічної точки зору такі втрати мають прямий грошовий еквівалент, оскільки час працівників є основним ресурсом створення доходу. З управлінської точки зору надмірні комунікації ускладнюють контроль виконання завдань і знижують концентрацію команд на досягненні результатів.

Непродуктивні комунікаційні витрати часу проявляються у вигляді надмірної кількості зустрічей, відсутності чіткого порядку денного, повторного обговорення одних і тих самих питань, а також недостатньої фіксації прийнятих рішень. У результаті частина робочого часу персоналу витрачається не на виконання проєктних завдань, а на підтримку комунікаційних процесів, ефективність яких не завжди є виправданою.

Особливо гостро ця проблема проявляється на проєктному рівні, де участь у комунікаціях беруть не лише менеджери, а й технічні спеціалісти, час яких є найбільш цінним з точки зору формування доходу. Навіть незначне перевищення оптимальної тривалості комунікацій призводить до зниження загальної продуктивності команд.

Для скорочення непродуктивних витрат часу доцільно впровадити стандарти ефективної комунікації, які визначають правила організації та проведення зустрічей, а також порядок фіксації результатів (див. табл. 2). Формалізація цих правил дозволяє зменшити часові втрати без зниження якості взаємодії між учасниками проєктів.

Основними елементами стандартів ефективної комунікації мають бути:

- обов'язкова наявність порядку денного;
- чітке визначення мети зустрічі;
- обмеження тривалості зустрічей;
- фіксація прийнятих рішень та відповідальних осіб.

Таблиця 2

Рекомендовані стандарти проведення робочих зустрічей

Елемент стандарту	Зміст	Очікуваний ефект
Порядок денний	Перелік питань і мета	Зосередженість
Тайм-бокс	Обмеження тривалості	Скорочення втрат
Протокол	Фіксація рішень	Зменшення повторів
Склад учасників	Лише залучені ролі	Підвищення ефективності

Скорочення непродуктивних комунікаційних витрат часу має прямий економічний ефект, пов'язаний із вивільненням робочого часу персоналу для виконання проєктних завдань, його наведено у таблиці 3. Навіть часткове досягнення SMART-цілі 3 дозволяє підвищити продуктивність праці без залучення додаткових ресурсів.

Таблиця 3

Очікувані результати оптимізації комунікаційних процесів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Тип ефекту
Частка часу на комунікації	Висока	Знижена на 20%	Економічний
Продуктивний робочий час	Обмежений	Збільшений	Економічний
Концентрація команд	Низька	Вища	Управлінський
Повторні обговорення	Часті	Мінімізовані	Управлінський

Додатковим параметром в межах нашої проблематики є повага до часу стейкхолдера: не варто затягувати комунікаційні процедури на дуже значний термін, оскільки це може призвести в тому числі й до негативних наслідків. Це стосується як прямого безпосереднього спілкування (йдеться наприклад про тривалість розмови), так і опосередкованого: говоримо про тривалість відеороликів, обсяг документів, з якими треба ознайомитись, кількість питань у анкетах та опитувальниках, що створюють додаткові можливості для переконання тощо [1, с. 60].

Література:

1. Яковенко Р. В. Відтворення комунікаційної складової людського потенціалу у сфері управління якістю технічного сервісу. *Агросвіт*. 2026. № 1. С. 55–60. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.55

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вітчизняні та зарубіжні підприємства сьогодні функціонують у складних та швидко змінних умовах, тому для пристосування до такого режиму роботи керівництво підприємств висуває високі вимоги до навичок та вмінь персоналу. Тому для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці, людині необхідно постійно розвиватися та удосконалювати професійні уміння. Отже, розвиток персоналу в сучасних умовах діяльності став стратегічним напрямом в управлінні підприємством [1].

Доволі часто, аналізуючи навчальну та наукову літературу в сфері кадрового менеджменту, доводиться стикатись зі словосполученням «соціальний розвиток персоналу», але підходи до тлумачення цього поняття є доволі різними, тому пропонуємо свій підхід на конкретному прикладі.

Соціальний розвиток персоналу – це цілеспрямований процес удосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників, задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку. Він забезпечується заходами з професійного навчання персоналу, планування трудової кар'єри працівників та їх професійно-кваліфікаційного просування.

Розробимо програму для інтернет-магазину з продажу одягу, що включає в себе спрямованість на професійний і особистісний розвиток наших працівників. Для цього ми запровадимо такі заходи:

1. Професійне навчання та розвиток:

- Проведення регулярних навчальних заходів, таких як тренінги та семінари, орієнтованих на підвищення навичок продажу та обслуговування клієнтів у сфері електронної комерції, які охоплюють різні аспекти роботи в інтернет-магазині, наприклад, техніки продажу, клієнтське обслуговування, управління запасами та маркетинг. Регулярні тренінги будуть проводитися з залученням зовнішніх тренерів з суттєвим досвідом у сфері електронної комерції.

- Організація курсів з управління запасами та маркетингу для покращення професійних навичок наших працівників.

- Проведення спеціалізованих курсів для підвищення навичок і знань конкретних груп працівників, таких як менеджери зі зв'язків з клієнтами, маркетологи або аналітики.

- Впровадження програми «навчання на робочому місці», де працівники можуть отримати практичний досвід і навички, не виходячи зі своєї поточної посади.

Існуючі традиційні підходи до організації інформаційного та емоційного обміну за тих умов, що на сьогодні сформували середовище організації відносин у сфері українського підприємництва, не завжди формують сприятливе середовище ефективної комунікації, що вимагає підвищення рівня знань та засвоєння додаткових здібностей працівниками, зокрема тими, що безпосередньо здійснюють комунікації з клієнтурою та реагують на зауваження та рекламачії [2, с. 107].

2. Планування кар'єри:

- Індивідуальні консультації щодо кар'єрних можливостей та розробка персональних планів розвитку для кожного працівника з урахуванням їх особистих цілей та амбіцій.

- Створення програми менторства для нових співробітників з метою підтримки їхнього кар'єрного зростання. Програма менторства буде включати регулярні зустрічі та обговорення конкретних завдань і викликів, що виникають у процесі роботи.

- Розробка індивідуальних планів розвитку кар'єри разом з керівництвом, визначення освіти, навичок та досвіду, необхідних для досягнення поставлених цілей.

3. Підтримка різних соціальних груп:

- Розробка гнучких графіків роботи, які дозволяють батькам бути більш присутніми в сімейному житті, наприклад, шляхом введення гнучкого робочого часу або можливість віддаленої роботи. Гнучкі графіки роботи будуть індивідуально адаптовані до потреб кожного працівника з урахуванням його сімейних та особистих обставин.

4. Стимулювання професійного зростання:

- Впровадження системи преміювання за досягнення певних цілей у професійному розвитку. Система преміювання буде базуватися на результатах, досягнутих працівниками в ході навчання та виконання професійних обов'язків.

- Забезпечення можливостей для участі в навчальних програмах та отримання нових навичок через фінансування курсів та семінарів. Фінансова підтримка навчання включатиме оплату курсів, придбання необхідної літератури та участь у конференціях або семінарах.

5. Створення комфортних умов праці:

- Організація робочих місць та зон для відпочинку з метою зменшення стресу, підвищення комфорту та підвищення продуктивності праці.

- Надання доступу до сучасного обладнання та програмного забезпечення для полегшення виконання робочих обов'язків.

6. Соціальні пільги:

- Фінансова підтримка буде доступна для працівників, які бажають отримати додаткову освіту або професійні сертифікати.

7. Створення сприятливої корпоративної культури:

- Організація командних заходів та корпоративних вечірок для підтримки командного духу та зміцнення взаємодії між співробітниками.

- Залучення працівників до участі в благодійних акціях та волонтерських програмах для підвищення морального духу та соціальної відповідальності.

Впровадження програми соціального розвитку персоналу є важливим кроком для підвищення продуктивності та стабільності інтернет-магазину з продажу одягу. Забезпечення професійного росту, підтримка різних соціальних груп, створення комфортних умов праці, сприяння формуванню та розвитку корпоративної культури допоможе залучати талановитих працівників, підвищувати їх мотивацію та задоволеність роботою, а також знижувати плинність кадрів. У результаті, це сприятиме досягненню більш високих показників ефективності та конкурентоспроможності на ринку, що є ключовим етапом для подальшого розвитку нашого бізнесу. Ці заходи спрямовані на створення сприятливого та підтримуючого середовища для працівників.

Література:

1. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.13

2. Яковенко Р. В. Формування спеціальних комунікаційних навичок у структурі людського потенціалу в сфері управління якістю. *Агросвіт*. 2026. № 2. С. 106–110. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.106

Янюк Назар

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник: Левицький В.В., к.е.н., доцент,

Волинський національний університет імені Лесі Українки,

м. Луцьк, Україна

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною діяльністю підприємства в умовах ринку орієнтоване на підтримання стабільного фінансового стану як передумови конкурентоспроможності та безперервності операційної діяльності. Його сутність полягає у цілеспрямованому формуванні, розподілі й контролі фінансових ресурсів, підтриманні платоспроможності та оптимального співвідношення власного і залученого капіталу, що дає змогу знижувати залежність від коливань кон'юнктури. Саме тому, розроблення комплексної сукупності показників для аналітичного супроводу управління фінансово-економічною діяльністю підприємства забезпечить більш раціональне використання його ресурсних можливостей та створить передумови для подальшого розвитку [3-5].

На нашу думку, розроблення комплексу індикаторів інформаційно-аналітичного супроводу управління фінансово-економічною діяльністю підприємства має включати основні показники, до яких варто віднести:

1. Економічний прибуток, що складі інформаційної бази управління виступає важливим узагальненим індикатором, що показує, чи забезпечують сформовані грошові потоки підприємства досягнення мінімально прийнятного (бар'єрного) рівня дохідності капіталу власників. На відміну від суто бухгалтерського результату, цей показник співвідносить отриманий ефект із вартістю залучення власного капіталу та мінімально прийнятною прибутковістю інвестицій, тому є змістовним орієнтиром як для інвестора, так і для менеджменту. У практиці оцінювання він доповнює аналіз рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, оскільки дає змогу інтерпретувати прибутковість не лише як факт наявності прибутку, а як здатність підприємства перевищувати пороговий рівень віддачі на капітал підтримувати інвестиційну привабливість та стійкість розвитку підприємства [4, с. 839].

2. Рентабельність, що належить до провідних індикаторів управління фінансово-економічною діяльністю підприємства, адже характеризує не лише наявність прибутку, а й результативність залучення та використання ресурсів і капіталу. У практиці управління вона використовується для діагностики результативності окремих напрямів діяльності (виробничого, комерційного, інвестиційного), виявлення «вузьких місць» у формуванні собівартості, коригування цінової та асортиментної політики, а також оцінки доцільності інвестиційних рішень. Зростання рентабельності, як правило, свідчить про підвищення продуктивності використання ресурсів і створює передумови для зміцнення фінансової стійкості через нарощення власного капіталу та розширення можливостей самофінансування. Водночас коректна інтерпретація показників рентабельності потребує комплексного підходу та узгодження з оцінкою ліквідності й боргового навантаження, адже висока прибутковість може супроводжуватися дефіцитом оборотних коштів або підвищеними ризиками фінансування. Отже, рентабельність виступає важливим аналітичним інструментом, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і спрямовує підприємство на досягнення стабільної ефективності та довгострокової конкурентоспроможності [6, с. 285-287].

3. Ліквідність підприємства, що відображає його здатність оперативно перетворювати активи на грошові кошти для погашення поточних зобов'язань, тому є важливим індикатором короткострокової фінансової рівноваги. Її оцінка базується на системі коефіцієнтів абсолютної, швидкої та загальної ліквідності: перший показує частку боргів, що може бути погашена негайно грошовими коштами, другий характеризує покриття зобов'язань високоліквідними активами без урахування запасів, а третій відображає можливість розрахунків усіма оборотними активами. Значення даних показників є важливими для забезпечення успіху діяльності будь-якого підприємства.

4. Платоспроможність, що характеризує здатність підприємства виконувати зобов'язання у ширшому часовому горизонті, охоплюючи як короткострокові, так і довгострокові борги, і тому є критерієм фінансової надійності. Одним із ключових орієнтирів виступає коефіцієнт платоспроможності, що співвідносить власний капітал із поточними зобов'язаннями та відображає забезпеченість боргового навантаження внутрішніми

джерелами; його зниження сигналізує про зростання ризику невиконання платежів. Узгоджене управління цими показниками зміцнює фінансову стійкість підприємства та зменшує ймовірність неплатоспроможності [2, с. 147-149].

5. Фінансову стійкість підприємства, що в сучасних умовах розглядається як комплексна характеристика його здатності підтримувати збалансовану структуру капіталу й активів, своєчасно виконувати зобов'язання та забезпечувати відтворення діяльності з мінімальним рівнем фінансового ризику. Вона проявляється через можливість мобілізації ресурсів для операційних потреб, підтримання платоспроможності й ліквідності, а також стабільне перевищення доходів над витратами, що формує надійні джерела фінансування розвитку. На рівень стійкості впливають як внутрішні чинники (галузева специфіка, структура продукції, витрат і капіталу, якість управлінських рішень), так і зовнішнє середовище, тому її зміцнення потребує системного контролю показників, оптимізації структури фінансування та підвищення частки власного капіталу [1, с. 727].

Отже, формування системи показників забезпечення управління фінансово-економічною діяльністю підприємства варто розглядати як комплекс дієвих (основних) показників, спрямованих на підтримання балансу між прибутковістю, ліквідністю та фінансовою стійкістю. Використання даної системи показників забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, знижує ризик неплатоспроможності та підвищує здатність підприємства до стабільного розвитку в умовах ринку.

Література:

1. Бура Д. М., П'ятак Т. В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : тези доп. 32-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2024, (м. Харків, 22-25 травня 2024 р.). Харків. НТУ «ХПІ». 2024. С. 727.
2. Зарецька М. Е. Методика оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства. *Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2023»* : тр. 20-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 6–8 груд. 2023 р.). Харків. Томенко Ю. І., 2023. С. 146–150.
3. Левицький В. В. Формування адаптивно-організаційного механізму управління на засадах ймовірнісних характеристик руху фінансових потоків підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-49>
4. Міщенко В. А., Гринько Д. В., Колеснікова Д. В. Особливості використання моделей аналізу прибутковості підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доп. 32-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2024 (м. Харків, 22-25 травня 2024 р.). Харків. НТУ «ХПІ». 2024. С. 839.
5. П'ятак Т. В., Борзенко В. І. Підхід до формування стратегії управління фінансовою стійкістю підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : тези доп. 29-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2021 (м. Харків, 18–20 трав. 2021 р.). Харків. Планета-Прінт. 2021. С. 191.
6. Хаустова І. Є., Еміров Г. Рентабельність як основний критерій оцінки рівня ефективності діяльності підприємства. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 28 квітня 2020 р.). Херсон. ФОП Вишемирський В. С. 2020. С. 285-287.

СЕКЦІЯ 4. СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

SECTION 4. SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION

Андрющенко Данило

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

МОРАЛЬНІ САНКЦІЇ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Мораль — це один із способів регулювання дій людини за допомогою норм, які ідейно обґрунтовані у вигляді ідеалів добра, зла, справедливості, гідності тощо. Разом із загальнолюдськими цінностями, мораль включає до себе історичні та класові норми, принципи та ідеали [2, с. 118].

Розробка моделі моральних санкцій щодо порушників соціальних норм та етики є аспектом управління поведінкою в суспільстві. Моральні санкції — це неформальні реакції суспільства або спільноти на порушення моральних норм, які мають на меті регулювання поведінки індивідів. Вони можуть бути як позитивними, так і негативними, але в даному випадку ми зосередимося на санкціях щодо порушників.

Запропонована модель моральних санкцій ґрунтується на принципах справедливості, чіткої позиції, відповідності порушенню та пошуку можливостей для виправлення порушення. Вона складається з кількох основних етапів, які разом доповнюють один одного.

1. Виявлення порушення. Першим етапом є виявлення порушення моральних норм. Це може бути зроблено через спостереження з боку громади, звернення потерпілих або через відкриті джерела (наприклад, у випадку компаній - зворотний зв'язок від клієнтів або громадськості).

Ключові принципи:

- порушення повинно бути чітко визначеним і зафіксованим;
- важливим є порушення контексту, щоб уникнути непорозумінь або завищених очікувань.

2. Визначення типу порушення. Моральні санкції мають залежати від типу порушення та його серйозності. Важливо не карати за незначні помилки так само, як за серйозні моральні провини.

Класифікація порушень:

- легкі порушення: наприклад, неповажне ставлення до інших або незначні порушення соціальних норм;
- серйозні порушення: порушення, що може завдати шкоди громадам або організаціям, наприклад, обман, порушення прав людини, корупція;
- важкі порушення: кримінальні порушення, що мають значні наслідки для суспільства.

3. Визначення санкцій за ступенем тяжкості порушення. Моральні санкції мають бути пропорційними до серйозності порушення. Цей етап дозволяє уникнути надмірних або непропорційних покарань.

1. Легкі порушення:

- громадський осуд: негативні відгуки, неприємні коментарі в громадських колах або серед колег. Це може бути публічне зауваження, що вказує на недопустимість певної поведінки;

- заборона на участь у певних соціальних активностях: тимчасове виключення з групових заходів, де моральна поведінка є важливою.

2. Серйозні порушення:

- персональне звернення та роз'яснення: порушникові надається можливість висловити свою точку зору та зрозуміти наслідки своїх вчинків;

- репутаційні санкції: публічна критика в соціальних мережах чи серед громадськості. Це може бути тільки для тих, хто прагне зберегти свій імідж або має велику соціальну відповідальність.

3. Важкі порушення:

- відсторонення від соціальних груп або організацій: повне або часткове виключення з професійних або соціальних об'єднань;

- визнання морального несприйняття в суспільстві: акцент на моральному засудженні на рівнях у всій громаді або серед великої групи людей. Це також включає медіа-кампанії, які можуть активно реагувати на порушення.

4. Можливість виправлення та реабілітації. Важливою частиною моделі є надання порушникам можливостей для реабілітації. Це дозволяє не лише покарати, а й допоможе людині виправити свою поведінку.

Освітні програми – для осіб, які порушили моральні норми, можуть бути організовані програми навчання або тренінги, які допомагають їм краще розуміти етичні стандарти та норми.

Вибачення та компенсація: у випадку серйозних моральних порушень (наприклад, несправедливість чи неприязнь), порушник може публічно вибачитися перед тими, кого образив, або компенсувати завдану шкоду.

5. Підтримка та моніторинг після санкцій. Після застосування санкцій важливо продовжити моніторинг поведінки порушника, щоб гарантувати, що він усвідомлює свої помилки та не повторює їх.

Спостереження за змінами в поведінці: організувати механізм для перевірки того, чи змінилася поведінка особи після санкцій, щоб переконатися, що вона усвідомила свій вчинок.

Підтримка з боку спільноти: включення порушника до програми підтримки, де він може бути корисним для громади або отримати допомогу в процесі реабілітації.

6. Інтеграція моральних санкцій у широку культуру. Щоб санкції були ефективними, вони мають бути частиною загальної культури та соціальних норм. Розробка етичних стандартів та моральних кодексів може допомогти у запобіганні порушень.

Запропонована модель моральних санкцій спрямована на те, щоб забезпечити справедливість, відповідальність та реабілітацію порушників, а також підкреслює важливість суспільної підтримки в процесах виправлення та розвитку. Вона базується на поетапному підході, де кожен етап санкцій є пропорційним серйозності порушень та забезпечує можливість виправлення поведінки.

У межах аналізу змісту корпоративної культури, варто розглядати таке явище як моральна безпека. Під нею варто розуміти можливість фізичних та економічних втрат певного морально орієнтованого суб'єкта суспільних відносин, який стикається з контрагентом, що не сповідує таких цінностей. Це може стосуватися як відносин між різними організаціями, так і відносин всередині трудового колективу чи певної робочої групи. Людина, що обтяжена мораллю, завжди є вразливою та перебуває у стані потенційної загрози з боку особи, яка не є такою. Відтак, найактуальнішим завданням у сфері корпоративної культури є створення запобіжників від таких можливих уражень [1, с. 135].

Література:

Використання зазначених інструментів забезпечує більш точне позиціонування туристичного продукту та підвищує ефективність маркетингових комунікацій [3].

Вплив інноваційної реклами на конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається його здатністю формувати унікальну пропозицію та ефективно доносити її до споживача. Інноваційні рекламні інструменти сприяють: підвищенню впізнаваності бренду; розширенню цільової аудиторії; зростанню лояльності клієнтів; збільшенню обсягів продажу туристичних послуг [3]. Крім того, цифрові аналітичні інструменти дозволяють оцінювати результативність рекламних кампаній та коригувати маркетингову стратегію відповідно до змін ринкового середовища [1].

Інновації як фактор підвищення результативності. Результативність рекламної діяльності визначається співвідношенням витрат і отриманого ефекту. Використання цифрових технологій дає можливість вимірювати показники охоплення, конверсії, рентабельності інвестицій у рекламу (ROI), що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень [2]. Таким чином, інноваційні підходи дозволяють оптимізувати рекламний бюджет та підвищити економічну ефективність діяльності туристичних підприємств [1]. З метою узагальнення впливу інноваційних рекламних інструментів на рівень конкурентоспроможності та результативності діяльності туристичних підприємств доцільно систематизувати основні напрями їх застосування та очікувані ефекти у вигляді узагальнюючої Таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив інновацій у рекламній діяльності на конкурентоспроможність та результативність туристичних підприємств

Інноваційний інструмент	Сфера застосування	Вплив на конкурентоспроможність	Вплив на результативність
SEO та SMM	Онлайн-просування	Збільшення впізнаваності бренду	Зростання трафіку та продажів
Програматик-реклама	Цифрові кампанії	Точний таргетинг	Підвищення конверсії
VR/AR	Презентація турів	Емоційна привабливість	Зростання зацікавленості клієнтів
Big Data	Аналіз споживачів	Персоналізація пропозицій	Оптимізація витрат
Інфлюенсер-маркетинг	Соціальні мережі	Формування довіри	Розширення аудиторії

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Отже, інновації в рекламній діяльності туристичних підприємств є важливим інструментом підвищення їх конкурентоспроможності та результативності. Використання цифрових технологій дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги, оптимізувати маркетингові витрати та забезпечувати стабільне зростання підприємства в умовах цифрової економіки. Подальший розвиток туристичних підприємств повинен базуватися на інтеграції інноваційних рекламних технологій та стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю.

Література:

1. Балабанова Т. Л. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 354 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
3. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с.
4. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 304 с.

5. Дурович А. П. Маркетинг в туризме : учебник. Минск : Новое знание, 2016. 512 с.

Базарна Ольга

кандидат економіки, доцент кафедри маркетингу
Академія праці, соціальних відносин та туризму, м. Київ, Україна

Момонт Євген

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Момонт Юрій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Навчально-науковий інститут технологій і торгівлі Луганського національного
університету імені Тараса Шевченка,
м. Полтава, Україна

ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ В РЕКЛАМІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Актуальність теми. Сучасний ринок туристичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, цифровізацією каналів просування та зростанням вимог споживачів до якості сервісу. У таких умовах інновації та інвестиції в рекламну діяльність стають стратегічним чинником формування конкурентних переваг туристичних підприємств. Традиційні рекламні інструменти поступово поступаються місцем цифровим технологіям, персоналізованим комунікаціям і інтерактивним форматам взаємодії зі споживачами.

Сучасний туристичний ринок функціонує в умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкурентної боротьби. Туристичні підприємства змушені постійно адаптуватися до змін споживчої поведінки та впроваджувати нові підходи до просування своїх послуг. У таких умовах реклама виступає ключовим інструментом формування попиту та позиціонування туристичного продукту [3]. З розвитком інформаційних технологій традиційні рекламні інструменти поступово трансформуються у цифрові формати комунікації. Саме інноваційні рішення та інвестиції в рекламну діяльність забезпечують підвищення ефективності маркетингових стратегій та зміцнення ринкових позицій підприємства [1].

Сутність інновацій у рекламі туристичних послуг. Інновації в рекламній діяльності туристичних підприємств охоплюють впровадження цифрових платформ, використання Big Data, штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальності, автоматизованих систем управління рекламними кампаніями. Вони спрямовані на:

- підвищення точності таргетингу;
- персоналізацію пропозицій;
- оптимізацію рекламного бюджету;
- формування позитивного іміджу бренду.

Інновації в рекламній діяльності туристичних підприємств передбачають використання сучасних цифрових платформ, автоматизованих рекламних сервісів, технологій штучного інтелекту, Big Data, доповненої та віртуальної реальності. Вони спрямовані на підвищення результативності маркетингових комунікацій та формування конкурентних переваг [2]. У сфері туризму інноваційна реклама має особливе значення, оскільки туристичний продукт є нематеріальним і значною мірою залежить від емоційного сприйняття споживача. Використання мультимедійного контенту, віртуальних турів і персоналізованих пропозицій дозволяє підвищити рівень довіри та зацікавленості потенційних клієнтів [4].

Інвестиційна складова рекламної діяльності. Ефективність інновацій у рекламі безпосередньо залежить від обсягів і структури інвестицій. Інвестування в цифрові маркетингові інструменти, аналітичні системи та розвиток бренду забезпечує довгостроковий економічний ефект. Залучення інвестицій дозволяє туристичним підприємствам:

- впроваджувати сучасні рекламні технології;
- розширювати канали комунікації;
- підвищувати впізнаваність туристичного продукту на міжнародному ринку.

Впровадження інноваційних технологій у рекламі потребує відповідного фінансового забезпечення. Інвестиції спрямовуються на розвиток цифрової інфраструктури, впровадження CRM-систем, створення якісного контенту, просування у соціальних мережах та використання програматик-реклами.

Раціональне інвестування у рекламну діяльність сприяє підвищенню ефективності використання маркетингового бюджету та забезпечує довгостроковий економічний ефект [1]. Крім того, інвестиції у бренд та цифрові канали просування дозволяють розширити географію ринку та залучити нові сегменти споживачів [5].

Вплив інноваційної реклами на конкурентоспроможність. Інноваційні рекламні стратегії сприяють формуванню стійких конкурентних переваг за рахунок:

1. Підвищення рівня довіри споживачів.
2. Зростання лояльності клієнтів.
3. Збільшення обсягів продажу туристичних послуг.
4. Розширення цільових аудиторій через цифрові канали просування.

Інноваційні підходи до рекламної діяльності забезпечують формування стійких конкурентних переваг туристичного підприємства. Зокрема, вони сприяють:

- зростанню впізнаваності бренду;
- підвищенню рівня лояльності клієнтів;
- збільшенню обсягів реалізації туристичних послуг;
- розширенню міжнародної присутності компанії [3].

Використання цифрових аналітичних інструментів дозволяє оцінювати ефективність рекламних кампаній та своєчасно коригувати маркетингову стратегію [2].

З метою узагальнення впливу інновацій та інвестицій у рекламі туристичних послуг на конкурентоспроможність підприємства представимо відповідні напрями у Таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив інновацій та інвестицій у рекламі туристичних послуг на конкурентоспроможність

Напрямок інновацій	Сутність впровадження	Інвестиційна складова	Результат для підприємства
Digital-маркетинг	SEO, SMM, контент-маркетинг	Інвестиції в онлайн-просування	Збільшення охоплення аудиторії
Програматик-реклама	Автоматизована закупівля реклами	Витрати на аналітичні платформи	Підвищення точності таргетингу
VR/AR-технології	Віртуальні тури, 3D-презентації	Інвестиції у мультимедійний контент	Формування емоційної привабливості
CRM-системи	Персоналізація комунікацій	Впровадження та навчання персоналу	Зростання лояльності клієнтів
Big Data-аналітика	Аналіз поведінки споживачів	Інвестиції в IT-інфраструктуру	Обґрунтованість управлінських рішень

Джерело: розроблено авторами

Практичні інструменти інноваційної реклами у туризмі:

- SMM та influencer-маркетинг;
- відеомаркетинг і сторітелінг;
- SEO- та контент-маркетинг;
- програматик-реклама;
- використання VR/AR для презентації туристичних локацій;
- мобільні додатки та чат-боти.

Проблеми впровадження інновацій. Серед основних перешкод - обмежені фінансові ресурси, нестача кваліфікованих фахівців, нестабільність економічного середовища та ризики інвестиційної діяльності.

Висновки. Отже, інновації та інвестиції в рекламі туристичних послуг є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі. Вони забезпечують ефективне позиціонування туристичного продукту, розширення ринків збуту та формування довгострокових конкурентних переваг. Інновації та інвестиції у рекламі туристичних послуг є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі. Їх впровадження дозволяє оптимізувати маркетингові витрати, підвищити ефективність комунікацій та забезпечити стабільне зростання підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Подальший розвиток рекламної діяльності туристичних підприємств має базуватися на комплексному використанні інноваційних технологій та стратегічному підході до інвестування [2].

Література:

1. Балабанова Т. Л. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 354 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
3. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с.
4. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 304 с.
5. Дурович А. П. Маркетинг в туризме : учебник. Минск : Новое знание, 2016. 512с.

Броновицький Володимир
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Даниленко Євген
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ АГРАРНИХ
РИНКІВ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, трансформацією міжнародних ланцюгів постачання та зростанням ролі ESG-критеріїв у системі корпоративного управління. Для підприємств аграрного сектору, інтегрованих у глобальні ринки, зазначені тенденції формують нові умови конкурентної боротьби, в яких ключового значення набуває здатність компанії інтегрувати принципи сталого розвитку у власну бізнес-модель і маркетингову діяльність. За таких умов сталий маркетинг трансформується з інструмента репутаційної підтримки у стратегічний механізм забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та доступу до міжнародних ринків.

У сучасній науковій традиції сталий маркетинг розглядається як інтегрована система управлінських рішень, спрямованих на поєднання економічної результативності підприємства з екологічною відповідальністю, соціальною справедливістю та принципами доброчесного корпоративного управління [1; 3; 5]. Такий підхід передбачає розширення класичної маркетингової парадигми, в якій формування цінності для споживача поєднується з

мінімізацією негативного впливу на довкілля, забезпеченням прозорості бізнес-процесів і підтримкою довгострокових відносин зі стейкхолдерами. У результаті маркетингова стратегія підприємства набуває комплексного характеру, інтегруючи економічні, екологічні та соціальні параметри діяльності.

В умовах посилення міжнародного регуляторного середовища, зокрема впровадження механізму вуглецевого регулювання CBAM, розширення вимог до нефінансової звітності відповідно до директиви CSRD та зростання очікувань інвесторів щодо прозорості бізнесу, підприємства аграрного сектору змушені адаптувати власні маркетингові стратегії до нових інституційних умов. Сталий маркетинг у цьому контексті виступає механізмом узгодження ринкових інтересів підприємства з вимогами міжнародних партнерів, регуляторів і фінансових інституцій, що визначають доступ до глобальних ринків і інвестиційних ресурсів [2].

Важливою складовою стратегії сталого маркетингу є інтеграція ESG-підходів у маркетинговий комплекс підприємства. Така інтеграція передбачає формування екологічно орієнтованої продуктової політики, розвиток відповідальних логістичних рішень, прозорість ланцюгів постачання, впровадження доказових ESG-комунікацій та використання системи кількісних показників результативності. Особливого значення набувають інструменти вуглецевого обліку, екологічної сертифікації продукції, цифровізації управління маркетинговими процесами та формування системи ключових показників ефективності, що поєднують фінансові, екологічні та соціальні метрики.

Для експортно-орієнтованих підприємств аграрного сектору стратегія сталого маркетингу дедалі більше пов'язана з переходом від обсягозалежної моделі розвитку до маржинально орієнтованої стратегії, що базується на підвищенні доданої вартості продукції, розвитку сталого брендингу та посиленні репутаційного капіталу підприємства [4]. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише стабільність фінансових результатів, але й відповідність міжнародним стандартам сталості, що виступає важливою передумовою доступу до ринків Європейського Союзу та інших глобальних торговельних платформ.

У стратегічному вимірі сталий маркетинг виступає механізмом формування довгострокової ринкової цінності підприємства, оскільки поєднує економічну результативність із соціально-екологічною ефективністю. Інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингову діяльність сприяє підвищенню довіри партнерів і споживачів, зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [5].

Отже, стратегія сталого маркетингу набуває статусу ключового елементу сучасного стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує узгодження економічних інтересів бізнесу з екологічними та соціальними вимогами глобального ринкового середовища. Реалізація такої стратегії створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його репутаційної стійкості та забезпечення довгострокової економічної ефективності..

Література:

1. Polonsky M. J. An introduction to green marketing. *Electronic Green Journal*. 2004. No. 2. <https://doi.org/10.5070/G31210177>
2. Papadas K.-K., Avlonitis G. J., Carrigan M. Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 80. P. 236-246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.024>
3. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5(4). P. 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
4. Mukonza C., Swarts I. The influence of green marketing strategies on business performance and corporate image in the retail sector. *Business Strategy and the Environment*. 2020. Vol. 29(3). P. 838-845. <https://doi.org/10.1002/bse.2401>
5. Писаренко Н., Шолудченко С., Марков Р. Синергія соціально-відповідального та

сталого маркетингу й управління якістю у формуванні стратегій ціноутворення та управління продажами на світовому ринку. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. №6. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-06>

Віслоух Іван

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет водного господарства та природокористування
м. Рівне, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

В умовах посилення конкуренції та зростання вимог до сталості бізнесу корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) дедалі частіше розглядається як складова стратегічного управління, зокрема у сфері продажів. Вихід за межі традиційної орієнтації на короткострокові фінансові результати зумовлює необхідність інтеграції соціальних, екологічних та етичних принципів у стратегії управління збутовою діяльністю. Відповідно до концепції створення спільної цінності, КСВ набуває стратегічного значення лише за умови її безпосереднього зв'язку з основною діяльністю компанії та формуванням конкурентних переваг [1]. Узагальнення наукових підходів і практики дозволяє виокремити три концептуальні підходи до інтеграції соціальної відповідальності у стратегії управління продажами: традиційно-комерційний, адаптивно-соціальний та стратегічно-інтегрований. Ці підходи відрізняються насамперед ступенем включення КСВ у формування ціннісної пропозиції та систему управління збутовою діяльністю.

Реалізація зазначених підходів відбувається через використання конкретних інструментів соціальної відповідальності, які втілюють стратегічні орієнтири КСВ у збутовій діяльності. До таких інструментів належать відповідальний маркетинг, етичні стандарти збуту та маркетинг, пов'язаний із соціальною місією (cause-related marketing), що дозволяє інтегрувати КСВ у комунікацію з клієнтами без відриву від комерційних цілей підприємства [2]. Водночас наявність інструментів соціальної відповідальності не гарантує автоматичного підвищення результативності продажів. Вплив КСВ на ключові KPI має опосередкований характер і реалізується через систему взаємопов'язаних механізмів, що функціонують на різних рівнях управління – від корпоративної стратегії до поведінки персоналу та сприйняття клієнтів.

З метою систематизації цих механізмів у роботі узагальнено рівні реалізації КСВ, відповідні інструменти та ключові показники результативності продажів, що дозволяє простежити багаторівневий характер впливу соціально відповідальних стратегій на збутову діяльність (табл. 1).

Таблиця 1

Інтеграція КСВ у стратегії управління продажами та її вплив на KPI

Рівень реалізації КСВ	Ключові інструменти	Механізм впливу на продажі	KPI продажів	Джерело
Стратегічний (корпоративний)	Інтеграція КСВ у бізнес-стратегію	Формування довгострокової ціннісної пропозиції	Репутаційний капітал, привабливість для B2B-клієнтів	Porter, Kramer (2006); CRH plc (2022)
Операційний (продуктовий)	Продукти з підвищеними показниками	Диференціація ринкової пропозиції	Частка виручки від сталих продуктів	CRH plc (2025)

	сталості			
Комунікаційний (продажі)	Екологічне та відповідальне позиціонування	Підвищення довіри замовників	Рівень виграних тендерів, стабільність контрактів	CRH plc (2025); ПрАТ «ВІЩЕМ»
Поведінковий (мікрорівень)	Етична поведінка продавців	Зміцнення довгострокових відносин	Повторні закупівлі, тривалість контрактів	Román, Ruiz (2005)
Рівень сприйняття та довіри клієнтів	Сприйнята автентичність КСВ	Формування або нівелювання довіри до КСВ	Рівень довіри, індекс лояльності, наміри повторної співпраці	Fatma, Khan (2022)

З таблиці видно, що КСВ у стратегіях управління продажами функціонує як багаторівнева система, в межах якої стратегічні орієнтири трансформуються в операційні та комунікаційні інструменти, а їхній вплив на показники результативності продажів опосередковується поведінковими та оціночними механізмами. Стратегічний рівень визначає рамки формування ціннісної пропозиції та репутаційного капіталу, операційний забезпечує матеріалізацію КСВ у продуктах і рішеннях, тоді як комунікаційний, поведінковий і рівень сприйняття та довіри клієнтів трансформують принципи КСВ у конкретні показники ефективності збутової діяльності.

Ключовим елементом цього оціночного рівня виступає сприйняття клієнтами автентичності КСВ. Саме тому наявність формалізованої КСВ-стратегії не завжди автоматично забезпечує зростання продажів. Як зазначають Fatma M. та Khan I. [3], вирішальним чинником є сприйнята автентичність КСВ: за її відсутності соціально відповідальні ініціативи можуть розглядатися клієнтами як декларативні, що нівелює їхній вплив на поведінкові показники та результати продажів. Водночас сприйняття автентичності КСВ формується не лише на рівні стратегічних декларацій, а й у процесі безпосередньої взаємодії з представниками компанії. Операційна реалізація КСВ у продажах відбувається через поведінку персоналу, безпосередньо залученого до взаємодії з клієнтами. У цьому контексті етична поведінка продавців виступає мікрорівневим механізмом імплементації соціально відповідальної стратегії, що підтверджується зв'язком між сприйняттям етичності дій продавця, довірою клієнтів та намірами продовження ділових відносин [4].

Практична реалізація багаторівневої моделі набуває галузевої специфіки, яка впливає на зміст КСВ у стратегіях управління продажами. Це особливо чітко проявляється у цементній промисловості з огляду на її екологічну та технологічну чутливість. Приклад Cement Roadstone Holding свідчить, що КСВ інтегрується у бізнес-стратегію компанії на стратегічному рівні, що зафіксовано у Sustainability Report 2022 року. Перехід від стратегічних декларацій до вимірюваних результатів відображено у 2024 Sustainability Performance Report, де зазначено, що значна частка виручки формується за рахунок продуктів із підвищеними показниками сталості, що дозволяє пов'язувати КСВ із результативністю продажів [5; 6].

Адаптація зазначених підходів до українського контексту простежується у діяльності ПрАТ «ВІЩЕМ», де соціальна відповідальність реалізується через акцент на якості продукції, відповідності стандартам та мінімізації впливу на довкілля [7]. У B2B-сегменті такі характеристики стають елементом конкурентної аргументації у збутовій діяльності та впливають на довіру замовників, стабільність контрактів і результати продажів.

Отже, КСВ у стратегіях управління продажами слід розглядати як багаторівневу систему стратегічних, операційних та оціночно-поведінкових елементів, вплив якої на KPI має опосередкований характер і реалізується через автентичність КСВ, етичні збутові практики та формування довгострокових відносин із клієнтами.

Література:

1. Porter M. E., Kramer M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive

Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

2. Kotler P., Lee N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Wiley. 320 p.

3. Fatma M., Khan I. (2022). An investigation of consumer evaluation of authenticity of their company's CSR engagement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1-2), 55–72. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1791068>

4. Román S., Ruiz S. (2005). Relationship outcomes of perceived ethical sales behavior: the customer's perspective. *Journal of Business Research*, 58(4), 439-445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.07.002>

5. CRH plc. (2022). Sustainability Report. URL: <https://www.sustainabilityreports.com/crh-plc/2022/sustainability-report>

6. CRH plc. (2025). 2024 Sustainability Performance Report. URL: <https://www.crh.com>

7. ПрАТ «ВІПЦЕМ». Про компанію. URL: <https://vipcem.com.ua/about-us.html>

Внукова Наталія

доктор економічних наук, професор,
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрНУ
м. Харків, Україна

ПРИРОДОРЕСУРСНІ АСПЕКТИ У ЗВІТАХ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ¹

Головна новація змін до законодавства з бухгалтерського обліку 2025 року пов'язана із запровадженням обов'язкової звітності компаній зі сталого розвитку як євроінтеграційного напрямку правового забезпечення для підвищення прозорості бізнесу. Така звітність міститиме інформацію про природноресурсні аспекти [2]. У окремому розділі звіту з управління подаватиметься інформація про сталий розвиток за Європейськими стандартами (ESRS) [1].

Для підтвердження зобов'язань зі сталого ведення бізнесу та відповідального ставлення до навколишнього природного середовища технологічна компанія Vodafone Україна, починаючи з 2007 року, як частина мережі Глобального Договору ООН, відповідально з 2020 року складає Щорічні звіти зі сталого розвитку [3], окрім 2021 року.

У звіті 2020 року відзначено, що досягнення компанії в сфері поширення цифрових технологій сприяють скороченню використання природних ресурсів, що надає можливість налагодити сучасну систему контролю за їх використанням в інших галузях за такою технологією, як NBІoT [3], що у межах розвитку концепції Smart City сприятиме економії коштів і енергозбереженню та раціональному використанню природних ресурсів, що має позитивний ефект для довкілля. Компанія вважає, що проведені освітні вебінари 2020 року для 700 бізнес-клієнтів в Україні щодо знань у сфері технологій організації електронного документообігу та застосуванню хмарних сервісів, позитивно вплинули на скорочення використання природних ресурсів та мінімізацію впливу на навколишнє середовище.

У звіті 2022 року відзначено, що Група компаній Vodafone Україна регулярно отримує звернення та пропозиції від представників місцевих громад щодо побудови системи «Безпечне місто», технології розумних міст та системи природоохоронного моніторингу, яка запроваджена внаслідок підписання 2021 року меморандуму про співпрацю з Громадською

Дослідження виконано за НДР «Інноваційні напрями розвитку екологічного права в умовах подолання наслідків російської агресії в Україні»

організацією «Аеророзвідка» та Чорнобильським радіаційно-екологічним біосферним заповідником за підтримки Державного агентства з управління зоною відчуження. Система спостереження дає можливість компетентним службам оперативно реагувати на події, які виникають на території заповідника, а науковці та аналітики отримують нові інструменти для вивчення рослинного і тваринного світу.

Vodafone Україна відповідально ставиться до поводження з відходами та докладає зусилля для їх мінімізації, керуючись законодавчими нормами та внутрішніми правилами щодо поводження з відходами та вибору постачальників послуг з утилізації відходів. З метою ощадливого використання природних ресурсів впроваджено електронний документообіг.

У Щорічному звіті 2023 року розкрита інформація щодо внеску Групи у досягнення Цілей сталого розвитку (SDGs) та у сталий розвиток загалом. Звіт містить опис результатів діяльності Vodafone Україна й планів на майбутнє у сферах управління персоналом, охорони здоров'я та безпеки праці, роботи зі споживачами, використання природних ресурсів, реалізації інфраструктурних проєктів тощо. Цей Звіт дозволяє сформулювати об'єктивну думку як щодо позитивних, так і потенційно негативних впливів діяльності Групи, а також відстежити результати роботи Vodafone Україна в часі. Відзначено, що підготовка до впровадження 5G в Україні є світовим трендом до цифровізації, тому що технологічні процеси та підприємства ставатимуть більш автоматизованими, тому телекомунікаційні та аналітичні рішення Vodafone Україна сприяють відповідальному виробництву й споживанню, роботі на чистій відновлюваній енергії, економному використанню природних ресурсів. Розробка та втілення розумних рішень на базі технологій інтернету речей (IoT) сприятиме моніторингу використання природних ресурсів: води, електрики, тепла, газу тощо і дозволить більш точно планувати економіку, бюджети й ресурси міст і місцевих громад, організовувати роботу транспорту, світлофорів, вуличного освітлення, тощо.

У Щорічному звіті 2024 року відзначено, що середньостратегічні пріоритети Групи— впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема Інтернету речей, штучного інтелекту та Big Data, яка сприятиме підтримці установ у плануванні економіки та соціальних програм, а геоаналітика — у визначенні потреб громад. Розвиток конвергентних рішень залишається ключовим напрямом через інтеграцію мобільного зв'язку, фіксованого Інтернету і телебачення в єдині тарифи та інвестування у розширення мережі GPON. Телекомунікаційні та аналітичні рішення Vodafone Україна підтримують глобальні тренди сталого розвитку, сприяючи відповідальному виробництву, споживанню відновлюваної енергії та раціональному використанню природних ресурсів.

Окремий розділ присвячений відповідальності за довкілля, в структуру якого входить: споживання енергоресурсів, вплив на зміну клімату й викиди в атмосферу, використання водних ресурсів, управління відходами. Vodafone Україна дотримується високих стандартів корпоративної етики та комплаєнсу. Усі інвестиційні рішення, ділові відносини та стратегічні завдання ґрунтуються не лише на економічних критеріях, а й враховують соціальні та екологічні аспекти, серед яких відповідальне ставлення до довкілля та забезпечення діяльності згідно з національними та міжнародними екологічними нормами. Також постачальники гарантують дотримання норм захисту довкілля та відмову від використання сировини, видобутої в зонах бойових дій. Компанія дотримується всіх нормативно-правових актів України, що регулюють використання води та водовідведення. Виробничі процеси Групи передбачають використання води та скидання стічних вод виключно для санітарних (побутових) потреб. Відповідно до напрямів управління відходами у 2024 році Групою компаній зібрано та утилізовано близько 98,14 тон відходів різних класів небезпеки.

2024 року реалізовано пілотний проєкт із використання сонячних електростанцій для забезпечення резервного живлення базових станцій.

Висновки. Аналіз природоресурсних аспектів у звітах зі сталого розвитку здійснено на прикладі щорічних звітів Групи Vodafone Україна, яка починаючи з 2020 року надає Щорічні звіти зі сталого розвитку (крім 2021 року). Після щорічного фінансового звіту буде надано звіт

зі сталого розвитку за 2025 рік. Питання використання природних ресурсів, впливу на довкілля, зелених ініціатив, наведених у звітах, є пріоритетними щодо досягнення цілей сталого розвитку, що визначено як у меті звіту, так і в його структурі. Група компаній приділяє увагу цим питанням, формує певний перелік заходів із природоресурсного збереження, підтримки участі співробітників в цих процесах, проведенню освітніх заходів, розробляє напрями для поводження з відходами. Залучення інших компаній до формування звітів зі сталого розвитку мають сприяти збереженню та відновленню навколишнього середовища, де прикладом можуть бути проаналізовані щорічні звіти.

Література:

1. Внукова Н. М. Зелені інвестиції для відновлення країни у звітах зі сталого розвитку. *Сучасні технології промислового комплексу* : матеріали IX-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 вересня 2025 р. : тези допов. Херсон, Хмельницький: ХНТУ, 2025. Вип. 9. С. 30-32. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37450>
2. Уряд схвалив зміни до Закону про бухгалтерський облік URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zmini_do_zakonu_pro_bukhgalterskii_oblik_shcho_zm_initsia_dlia_biznesu-5212
3. Щорічні звіти зі сталого розвитку (2020-2024) Vodafone Україна URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/sustainability-reports>

Гетьман Олег

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Соціальні мережі стали основним простором контакту між компаніями та споживачами, де рекламні повідомлення поєднуються з особистим контентом користувачів і сприймаються як частина щоденної комунікації. Просування послуг у цифровому середовищі відбувається з урахуванням персоналізованих алгоритмів відбору інформації та високої емоційної залученості аудиторії, що відрізняє його від традиційних форматів реклами. Такий формат взаємодії розширює інструментарій впливу, але водночас підсилює вимоги до коректності змісту, способів подання інформації та меж допустимого впливу. За цих умов дотримання етичних норм безпосередньо впливає на рівень довіри до компанії, її репутаційний капітал і довгострокову стабільність на ринку.

Особливість соціальних платформ полягає в тому, що алгоритми ранжування орієнтовані на максимізацію залученості, а отже, віддають перевагу контенту, який провокує сильну емоційну реакцію — обурення, захоплення, страх або здивування. Матеріали, що викликають швидкі реакції, коментарі та поширення, отримують вищу видимість у стрічці користувачів, незалежно від їхньої фактичної точності чи повноти. У такій логіці інформаційного середовища зростає привабливість різких формулювань, категоричних обіцянок і візуально підсилених повідомлень, що апелюють не до раціонального аналізу, а до миттєвих емоційних імпульсів.

За цих умов комунікація часто зміщується у бік сенсаційності та гіперболізації характеристик послуги. Використовуються тригери страху втрати можливості, штучного дефіциту або соціального порівняння («усі вже скористалися», «залишилося кілька місць»), які підштовхують до швидкого рішення без достатнього осмислення. Паралельно поширюються практики створення фіктивних або відредагованих відгуків, демонстрації вибіркового «історій успіху» без контексту, а також співпраці з інфлюенсерами без чіткого позначення комерційного характеру повідомлення. Така непрозорість стирає межу між

рекомендацією та рекламою, що ускладнює для користувача оцінку достовірності інформації [1 с.130, 4].

Хоча подібні інструменти здатні короткочасно підвищити охоплення, клікабельність або конверсії, вони формують викривлене сприйняття послуги та завищені очікування. У разі невідповідності реального досвіду рекламним обіцянкам виникає розчарування, яке швидко поширюється в тому ж цифровому середовищі через негативні відгуки та публічні обговорення. У підсумку короткострокова вигода трансформується у втрату довіри, зниження лояльності та посилення критичності аудиторії до подальших комунікацій бренду.

Урахування зазначених ризиків зумовлює необхідність чіткого визначення меж допустимого впливу в цифровій комунікації. Саме тому формування та дотримання етичних стандартів стає ключовою умовою відповідального просування послуг у соціальних мережах. Йдеться не лише про відповідність правовим вимогам, а про встановлення внутрішніх регламентів, корпоративних кодексів поведінки та процедур контролю за змістом і формою рекламних повідомлень.

Етичні стандарти просування послуг у соціальних мережах повинні мати нормативно визначений характер і бути інтегрованими в маркетингову політику підприємства, а не обмежуватися декларативними принципами. Вони ґрунтуються на вимогах прозорості, достовірності та поваги до автономії користувача як базових орієнтирах відповідальної цифрової комунікації. Прозорість передбачає чітке маркування рекламних публікацій, відкритість щодо партнерських матеріалів та співпраці з інфлюенсерами, а також зрозуміле інформування про умови акцій, вартість послуг і можливі обмеження без прихованих формулювань. Достовірність полягає у відповідності змісту повідомлень реальним характеристикам послуги, відмові від перебільшень, вибіркового подання результатів або маніпулятивного використання статистичних даних, що формують завищені очікування. Повага до автономії користувача пов'язана з недопущенням агресивних технік впливу, надмірного ретаргетингу та нав'язливої частоти повідомлень, а також із відповідальним використанням персональних даних на засадах інформованої згоди та мінімізації збору інформації [3, 4].

Етична комунікація в соціальних мережах вимагає чіткого й однозначного розмежування рекламного та редакційного контенту, щоб користувач мав можливість усвідомлено сприймати інформацію та розуміти її комерційний характер. Відкритість щодо співпраці з лідерами думок означає обов'язкове позначення партнерських матеріалів, недопущення маскування реклами під особисту рекомендацію та уникнення форм подачі, які вводять аудиторію в оману щодо мотивів автора. Неприйнятними є практики створення фальшивих відгуків, використання бот-акаунтів для імітації популярності або застосування прихованих психологічних тригерів, спрямованих на формування штучного соціального доказу чи відчуття терміновості без реальних підстав.

Окремий вимір етичності пов'язаний із використанням персональних даних у процесі таргетування. Реклама має базуватися на принципах добровільності та поінформованості користувача щодо збору, обробки та зберігання його інформації, без прихованих механізмів відстеження або надмірної деталізації профілю. Мінімізація обсягу зібраних даних, обмеження їх використання виключно визначеними цілями та забезпечення можливості відмови від персоналізованої реклами є обов'язковими складовими відповідальної практики.

У сфері просування послуг підвищеної соціальної значущості — освітніх, медичних, фінансових — вимоги до етичності комунікації стають ще більш жорсткими. Обіцянки гарантованого результату, використання псевдонаукових аргументів або демонстрація вибірових прикладів «успіху» без зазначення умов і ризиків спотворюють реальне уявлення про послугу. Так само неприйнятним є створення штучного дефіциту або перебільшення терміновості з метою стимулювання імпульсивного рішення, особливо коли йдеться про послуги, що впливають на здоров'я, професійне майбутнє чи фінансову стабільність споживача [2 с.50, 4].

Отже, етичні межі цифрової комунікації визначають якість взаємодії між брендом і аудиторією в середовищі, де інформація поширюється швидко й публічно. Відповідальна поведінка компанії в соціальних мережах стає чинником не лише репутаційної стабільності, а й інституційної зрілості бізнесу. Системне закріплення етичних норм у внутрішніх регламентах і щоденній практиці просування сприяє формуванню передбачуваних стандартів взаємодії з клієнтами. У цифровому середовищі, де конкуренція за увагу є надзвичайно високою, саме послідовність і коректність комунікації формують стійкі конкурентні переваги.

Література:

1. Leleka O. Ethical Discourse In Social Advertising: The Balance Between Influence And Manipulation. *Obraz*. 2025. Vol. 47, no. 1. P. 126–132.
2. Petrychak O., Demianenko O. Ethics of marketing communications in the digital age. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. Series Economic Sciences*. 2024. Vol. 25, no. 1. P. 48–57.
3. Куваєва Т., Пілова К., Магеррамова І. Етика маркетингу та соціальна відповідальність як основа побудови клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-13> (дата звернення: 02.02.2026).
4. Остапчук Т., Бірюченко С., Завалій Т. Етичні норми маркетинг-менеджменту в рекламній діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-122> (дата звернення: 02.02.2026).

Глухий Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Бабічева Олена

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО БРЕНДУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення конкуренції та зростання суспільної уваги до соціальних і екологічних аспектів підприємницької діяльності особливої актуальності набуває проблема формування сталих брендів. Концепція сталого розвитку поступово інтегрується у сферу маркетингу та брендингу, трансформуючи традиційні підходи до формування брендової стратегії підприємства. У цьому контексті бренд починає розглядатися не лише як інструмент ідентифікації товару або послуги, а як носій цінностей, соціальної відповідальності та стратегічної комунікації підприємства з різними групами стейкхолдерів.

Сучасні наукові підходи тлумачать сталий брендинг як інтеграцію економічних, соціальних та екологічних принципів у систему формування та управління брендом підприємства [1; 2]. Такий підхід базується на концепції triple bottom line, яка передбачає досягнення балансу між економічною ефективністю бізнесу, соціальною відповідальністю та екологічною збалансованістю підприємницької діяльності. Відповідно, стратегія сталого бренду передбачає поєднання традиційних маркетингових інструментів із принципами корпоративної соціальної відповідальності, етичного ведення бізнесу та екологічної відповідальності.

У науковій літературі бренд дедалі частіше розглядається як носій місії та сенсу (purpose), що визначає не лише комунікаційні повідомлення підприємства, а й стратегічні

управлінські рішення, організаційну культуру та взаємодію з партнерами і споживачами [3; 4]. Даний підхід є особливо важливим для малого бізнесу, оскільки автентичність бренду, прозорість бізнес-процесів та ціннісна послідовність підприємства безпосередньо впливають на рівень довіри з боку клієнтів і партнерів.

Формування стратегії сталого бренду передбачає системну інтеграцію принципів сталого розвитку у маркетингову діяльність підприємства, включає екологічно орієнтовані підходи до виробництва і споживання, розвиток соціально відповідальних комунікацій, підвищення прозорості взаємодії з ринком, а також формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Важливу роль у цьому процесі відіграють інструменти сталого маркетингу, які дозволяють підприємствам адаптувати свої брендові стратегії до нових вимог ринку та очікувань споживачів.

Особливого значення формування сталого бренду набуває для малого бізнесу, який функціонує в умовах обмежених ресурсів та високої ринкової конкуренції [3]. У таких умовах бренд виступає важливим нематеріальним активом підприємства, що забезпечує формування конкурентних переваг, підвищення рівня довіри з боку споживачів та зміцнення ринкових позицій. Водночас, використання принципів сталого розвитку у брендингу сприяє формуванню позитивної репутації підприємства та зміцненню його соціального іміджу.

Сучасні тенденції розвитку маркетингу свідчать про поступовий перехід від традиційних моделей брендингу до концепції сталого бренду, що орієнтована на довгострокове створення цінності для суспільства, бізнесу та навколишнього середовища. У межах цієї концепції стратегія бренду формується на основі інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку підприємства. Зазначене дозволяє забезпечити узгодженість маркетингових комунікацій із реальними принципами діяльності підприємства, що сприяє зміцненню довіри споживачів і підвищенню ефективності брендової стратегії.

Важливим елементом формування стратегії сталого бренду є використання сучасних інструментів маркетингових комунікацій, цифрових платформ взаємодії зі споживачами та механізмів управління репутацією бренду. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам ефективніше комунікувати свої цінності, демонструвати соціально відповідальні практики та формувати довгострокові відносини зі споживачами на основі довіри та прозорості.

Отже, стратегія сталого бренду виступає важливим елементом сучасного маркетингового менеджменту та одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління брендом дозволяє формувати довгострокову цінність бренду, зміцнювати репутацію підприємства та забезпечувати його стабільний розвиток у сучасному економічному середовищі.

Література:

1. Писаренко Н., Шолудченко С., Марков Р. Синергія соціально-відповідального та сталого маркетингу й управління якістю у формуванні стратегій ціноутворення та управління продажами на світовому ринку. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. №6. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-06>
2. Sekar, K. (2025). Sustainable branding strategies for the digital age. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2596435>
3. Theocharis, D., Gkorezis, P., & Papadopoulos, T. (2025). Sustainable consumption and branding for Generation Z: Drivers of brand trust and loyalty. *Sustainability*, 17(9), 4124. <https://doi.org/10.3390/su17094124>
4. Sujanska, L., & Nadanyiova, M. (2023). Sustainable marketing and its impact on the image of the company. *Marketing and Management of Innovations*, 14(2), 51-57. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.2-06>

Гурін Марта

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Кушнір Т. М., к.е.н., доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка,

м. Львів, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНУВАННІ МАЛОГО БІЗНЕСУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Сьогодні соціальна відповідальність бізнесу є важливим елементом діяльності підприємств. Зростання конкуренції, підвищення вимог споживачів та посилення ролі сталого розвитку змушують компанії інтегрувати соціально-відповідальні підходи у власну стратегію та маркетингове планування. Особливо актуальною ця проблема є для малого бізнесу, який має обмежені ресурси, але водночас відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку суспільства.

Соціальна відповідальність бізнесу розглядається як концепція управління, відповідно до якої підприємство добровільно бере на себе зобов'язання щодо врахування інтересів суспільства, працівників, споживачів та навколишнього середовища під час здійснення господарської діяльності [1].

Соціальна відповідальність включає стратегічні підходи, які ґрунтуються на економічних, соціальних та екологічних складових. Вона виходить за межі простого отримання прибутку, поєднуючи чесну конкуренцію, прозорість операційних процесів та турботу про споживачів. Реалізація цієї стратегії дозволяє підприємствам не лише вирішувати актуальні суспільні та екологічні питання, а й сприяє сталому розвитку та гармонізації відносин між компанією і суспільством [4, с. 169].

У контексті маркетингового планування соціальна відповідальність проявляється у впровадженні принципів соціально-етичного маркетингу. Якщо класичний маркетинг розглядається як система управління, спрямована на отримання прибутку шляхом вивчення ринку та максимально повного задоволення потреб споживачів, то концепція соціально-етичного маркетингу розширює ці рамки. Вона гармонійно поєднує досягнення бізнес-цілей із дотриманням етичних, соціальних, екологічних та законодавчих норм, ставлячи інтереси суспільства на один рівень із вигодою підприємства [5].

Для малого бізнесу інтеграція соціальної відповідальності у маркетингову діяльність може стати важливим фактором підвищення конкурентоспроможності. Відповідальні компанії формують позитивний імідж, підвищують рівень довіри споживачів та зміцнюють довгострокові відносини з клієнтами і партнерами.

Разом з тим, впровадження соціальної відповідальності у маркетингове планування малого бізнесу супроводжується низкою проблем. Однією з основних є обмеженість фінансових ресурсів, оскільки реалізація соціальних та екологічних програм часто потребує додаткових витрат. Для малих підприємств це може створювати певні труднощі, особливо на початкових етапах розвитку [3].

Ще однією проблемою є недостатній рівень обізнаності підприємців щодо принципів соціальної відповідальності та можливостей її інтеграції у маркетингову стратегію. Часто малий бізнес зосереджується на короткострокових результатах, приділяючи менше уваги довгостроковим соціальним і екологічним аспектам діяльності. У результаті концепції соціально-етичного маркетингу використовуються не повною мірою, що обмежує їх потенціал у розвитку підприємств.

Для великих підприємств соціальна відповідальність часто є ключовим фактором конкурентоспроможності та виходу на міжнародні ринки. Натомість для малого та середнього бізнесу переважає стратегія виживання, оскільки МСП часто не мають навичок ведення цивілізованого бізнесу, а керівництво не підготовлене до соціально відповідальної поведінки.

Крім того, через обмежені ресурси та відсутність спеціальних виконавців реалізація соціальних ініціатив на таких підприємствах ускладнена [2, с. 248].

Адаптація соціально-етичного маркетингу до умов війни є складним завданням для бізнесу. Воєнні дії спричинили макроекономічну нестабільність, зниження попиту, кадровий дефіцит та обмежений доступ до фінансування. У таких умовах підприємства змушені зосереджуватися передусім на збереженні діяльності, що ускладнює реалізацію соціально відповідальних маркетингових стратегій [3].

Для вдосконалення соціально-етичного маркетингу в умовах війни підприємствам доцільно інтегрувати гнучкі бізнес-моделі, які враховують зміни попиту та обмеженість ресурсів, активніше використовувати цифрові канали для комунікації соціальних ініціатив, розвивати кадровий потенціал через навчання та залучення персоналу до соціально відповідальних проєктів, а також застосовувати альтернативні механізми фінансування та партнерські програми для підтримки КСВ-ініціатив, зберігаючи прозорість і довіру клієнтів через публічні звіти та адаптовані інформаційні кампанії [2, с. 247].

Залученість держави, місцевої влади та громади відіграє ключову роль у плануванні соціально-етичного маркетингу малих підприємств. Коли поведінка влади та суспільства є соціально відповідальною, МСП отримують від держави певні вигоди, що підвищує їхню прибутковість, лояльність клієнтів і водночас сприяє покращенню іміджу влади. Такий взаємозв'язок робить соціально відповідальну поведінку економічно обґрунтованою для малого бізнесу.

Також важливим є використання партнерських програм з громадськими організаціями, місцевими громадами та державними інституціями. Спільна реалізація соціальних проєктів дозволяє зменшити фінансове навантаження на малий бізнес та підвищити ефективність соціальних ініціатив.

Необхідно впроваджувати соціально відповідальну поведінку як обов'язкову складову формування відносин із суспільством та репутації підприємства. Усвідомлення соціальної відповідальності як невід'ємної частини бізнес-практики сприяє чесності та сумлінності підприємця, формує позитивний імідж і забезпечує додаткові конкурентні переваги.

Отже, соціальна відповідальність є важливим елементом сучасного маркетингового планування малого бізнесу. Незважаючи на наявність певних проблем, її впровадження створює значні можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств, формування позитивного іміджу та зміцнення взаємодії з суспільством. Ефективна інтеграція соціальної відповідальності у маркетингову діяльність дозволяє малому бізнесу не лише досягати економічних результатів, але й сприяти сталому розвитку суспільства.

Література:

1. Балик У. О., Колісник М. В. Стратегічний вимір концепції соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління.* 2015. №815. С. 9-15. URL: <https://ena.lpnu.ua/server/api/core/bitstreams/032a82e4-cb0f-4e99-9086-b7b2610e2dff/content> (дата звернення: 07.03.2026).
2. Бела О. О. Соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу: особливості, мотивація, актуальність для вітчизняного бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. №84. С. 247–253. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.87.322759>
3. Блага Н. В. Проблеми розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>
4. Васюта В., Крат М. Соціальна відповідальність у бізнесі. *Галицький економічний вісник.* 2025. №1 (92). С. 167-172. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.167
5. Минко Л. М. Соціальна відповідальність маркетингу. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-98>

Коновальчук Анастасія

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічного інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

ПРОГРАМА ОСОБИСТОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Сучасний світ змушує нас усвідомити, що кожна людина несе відповідальність за власні дії та свій вплив на суспільство, екологію, економіку та майбутнє покоління. Особиста соціальна відповідальність (ОСВ) – це не лише моральна норма, а й стиль життя, що сприяє гармонійному розвитку суспільства та навколишнього середовища.

ОСВ включає свідоме ставлення до ресурсів, екології, взаємодії з людьми, етичної поведінки в роботі та в житті, допомоги тим, хто цього потребує.

Програма складається з чотирьох основних напрямів, які реалізовуватимуться в особистому житті.

Ця програма дозволяє зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, покращити якість життя оточуючих, сприяти розвитку освіти, культури та етичних принципів у суспільстві. Пропонуємо ввести до неї 4 визначальні блоки, які наводимо нижче.

1. Відповідальне споживання та екологічна свідомість.

Екологічні проблеми стають дедалі більш критичними, тому відповідальне ставлення до навколишнього середовища є одним із основних аспектів соціальної відповідальності:

- зменшення кількості відходів: сортування сміття – впровадити практичний розділовий збір сміття (пластик, скло, папір, метал, органічні відходи); відмова від одноразового пластику – використовуємо багаторазові сумки, пляшки, ємності для їжі, металеві трубочки для напоїв; зміна упаковки – вибір товарів без зайвого пакування, підтримка виробників, які обрали екологічні матеріали; повторне використання речей – знаходити нове застосування старим речам або передавати їх на благодійність;

- економія природних ресурсів: використання води – встановити економічні насадки на крані, прийняти душ замість ванни, використовувати воду раціонально; зменшення витрат електроенергії – використовувати LED-лампи, енергоефективну техніку, вимикати світло в кімнатах, коли ним не користуєшся; раціональне споживання продуктів – купувати рівно стільки, скільки потрібно; підтримка екологічного транспорту – надавати перевагу велосипеду, громадському транспорту, спільним поїздам;

- зменшення негативного впливу на природу: відмова від частого використання особистого транспорту – заміна його на більш екологічні варіанти; використання екологічних продуктів – підтримка локальних фермерів та виробників, що зменшує забруднення довкілля транспортуванням; висадка дерев та озеленення – підтримка природоохоронних ініціатив, участь у висадці дерев.

2. Соціальна активність та допомога іншим.

Соціальна відповідальність – це не лише особисті екологічні звички, а й активна участь у розвитку суспільства, допомога тим, хто цього потребує, та сприяння загальному добробуту:

- волонтерство та благодійність: щомісячна фінансова допомога благодійним фондам – виділення 5-10% доходу на соціально важливі проекти; участь у волонтерських ініціативах – допомога в організації заходів, підтримка безпритульних тварин, допомога малозабезпеченим сім'ям; збір одягу, книг, іграшок для тих, хто цього потребує – адресна передача непотрібних речей;

- освітня підтримка та особистий розвиток: самоосвіта – читання книг, проходження онлайн-курсів, участь у тренінгах та семінарах; допомога в навчанні іншим – репетиторство, безкоштовне консультування студентів; популяризація освіти – створення освітнього

контенту, поширення корисних знань;

- рівність та інклюзивність: підтримка прав людини – сприяння рівноправ'ю та соціальній справедливості; протидія дискримінації – захист прав жінок, меншин, людей з обмеженими можливостями.

3. Етична поведінка в особистому та професійному житті:

- дотримання етичних принципів у роботі та навчанні: чесність – уникати корупції, хабарництва, плагіату; прозорість у діях – не маніпулювати фактами, завжди відповідати за свої слова та вчинки;

- баланс між роботою та особистим життям: дбати про психічне здоров'я – не перевантажувати, виділяти час для відпочинку; приділяти увагу сім'ї – створення гармонійних стосунків із близькими;

- підтримка чесного бізнесу: купувати у відповідних компаніях – підтримувати бізнеси, які підтримуються етичних стандартів; відмова від співпраці з компаніями, які експлуатують людей чи шкодять довкіллю. Людина, що обтяжена мораллю, завжди є вразливою та перебуває у стані потенційної загрози з боку особи, яка не є такою. Відтак, найактуальнішим завданням у сфері корпоративної культури є створення запобіжників від таких можливих уражень [1, с. 135].

4. Інформаційна відповідальність:

- критичне мислення та перевірка інформації: не поширювати фейки – перевіряти джерела перед тим, як передавати інформацію; формувати власну думку на основі фактів – не дозволяти маніпулювати собою;

- поширення корисної інформації: розповсюдження знань про екологію, соціальну відповідальність та сталий розвиток; підтримка незалежних медіа – читання перевірених джерел новин.

Отже, ця програма особистої соціальної відповідальності – це щоденні дії, які змінюють світ навколо. Маленькі кроки кожного створюють великі зміни для всього суспільства. Ця програма дозволяє бути свідомою, відповідальною людиною та зробити свій внесок у краще майбутнє.

Література:

1. Яковенко Р. В. Корпоративна культура як один з механізмів управління персоналом служби технічного сервісу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 2. С. 130–136. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.130

Коновальчук Анастасія

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічного інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Якщо ще донедавна в структурі світового господарства домінуючим було матеріальне виробництво, то сучасний стан країн-лідерів глобальної економіки характеризується безумовним домінуванням нематеріального виробництва та сфери послуг [2]. Незважаючи на проблеми та ускладнення, цивілізований світ рухається до постіндустріального суспільства, у якому соціальна відповідальність стає важливим інструментом забезпечення збалансованого розвитку на різних рівнях. Це обумовлюється тим, що зміни, які відбуваються в суспільстві та економіці, створюють нові виклики та можливості для інтеграції соціальних, економічних та екологічних аспектів. Наведемо фактори важливості соціальної відповідальності:

1. Глобалізація та зростання нерівності. Глобалізація призводить до посилення економічних та соціальних нерівностей. Компанії, корпорації та уряди можуть впливати на глобальні процеси. Тому соціальна відповідальність забезпечує механізми вирішення цих проблем — через етичне ведення бізнесу, підтримку соціальних програм і розвиток локальних громад.

Взаємодія з суспільством стає важливою не лише в межах однієї країни, а й на міжнародному рівні.

2. Екологічні виклики та сталий розвиток. В умовах постіндустріального суспільства зростає усвідомлення екологічних проблем, таких як зміна клімату, забруднення навколишнього середовища, скорочення природних ресурсів. Традиційні підходи до економічного розвитку часто не враховують цих проблем, тому соціальна відповідальність стає необхідною для переходу до сталого розвитку. Організації, які враховують екологічні аспекти у своїй діяльності, знижують негативний вплив на природу та стимулюють відповідальне використання ресурсів.

3. Соціальна інтеграція та підтримка вразливих груп. Сучасне суспільство супроводжується збільшенням мобільності людей, міграцією, новими соціальними викликами, які потребують розв'язання через соціальну відповідальність. Підприємства та уряди повинні враховувати потреби вразливих груп населення, допомагаючи їм інтегруватися у суспільство через підтримку освіти, доступу до медичних послуг та зайнятості.

За таких умов соціальна відповідальність стає важливим інструментом для збереження соціальної єдності та справедливості.

4. Моральні та етичні цінності. Постіндустріальне суспільство розвивається в контексті зміни моральних і етичних орієнтирів. Потреби людей змінюються і в центрі уваги опиняються не лише економічні досягнення, а й соціальні та екологічні. Відповідальні бізнес-структури мають бути не лише прибутковими, а й морально обґрунтованими.

У результаті бізнес та інститути соціального управління мають орієнтуватися на більш високі етичні стандарти, що передбачають прозорість, підтримку різноманітності та рівності.

5. Довгострокові економічні вигоди. У постіндустріальному суспільстві організації, що не враховують соціальні та екологічні аспекти у своїй діяльності, часто стикаються з ризиками репутаційних втрат, юридичних санкцій або зниженням інвестиційної привабливості. У зв'язку з цим соціальна відповідальність стає не просто моральним зобов'язанням, а стратегічним елементом, що забезпечує стабільність та розвиток.

Таким чином, соціальна відповідальність допомагає організаціям досягати не лише морального задоволення, а й реальних економічних вигод у довгостроковій перспективі.

6. Нові форми праці та технологічний розвиток. Постіндустріальне суспільство характеризується швидким розвитком інформаційних технологій, автоматизацією та змінами на ринку праці. Це викликає потребу в розвитку нових підходів до соціального захисту, працевлаштування та навчання. Соціальна відповідальність стає інструментом створення більш справедливих умов праці, розвитку гнучких форм зайнятості та підтримки перекваліфікації працівників.

Отже, у постіндустріальному суспільстві соціальна відповідальність стає необхідною для забезпечення гармонії між різними аспектами розвитку: людським, економічним, соціальним та екологічним. Це не лише етична вимога, а й стратегічно важливий фактор, що дозволяє ефективно протистояти новим викликам та сприяє сталому розвитку в умовах глобальних змін.

Сутність соціальної відповідальності полягає в обов'язку індивідів, організацій і підприємств діяти таким чином, щоб їхня діяльність була корисною для суспільства, сприяла розвитку добробуту людей, збереженню природних ресурсів та підтримці соціальної стабільності. Це означає, що відповідальні суб'єкти повинні враховувати не лише свої власні інтереси, а й інтереси інших людей, суспільства та навколишнього середовища.

У Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально

відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року визначено основні напрями інтеграції КСВ у національну економіку та суспільство. Вона передбачає трирівневий підхід: державний, корпоративний та суспільний [1, с. 23].

Значення соціальної відповідальності:

- поліпшення якості життя: через відповідальне ставлення до людей, суспільства та природи, можна забезпечити стійкий розвиток і комфортне життя поточних та майбутніх поколінь;
- стабільний розвиток економіки: соціально відповідальні підприємства і організації сприяють створенню здорового економічного середовища, підтримці сталого росту та розвитку;
- покращення репутації та довіри: особи та компанії, які проявляють соціальну відповідальність, здобувають повагу та довіру з боку споживачів, партнерів, громадськості;
- зміцнення соціальних зв'язків: соціальна відповідальність сприяє розвитку солідарності та взаємопідтримки серед членів суспільства, створюючи атмосферу довіри та взаємоповаги.

Таким чином, соціальна відповідальність — це важлива складова функціонування як окремих індивідів, так і великих організацій, які мають активно сприяти добробуту суспільства.

Література:

1. Бодішова В., Яковенко Р. Впровадження КСВ на основі концепції реалізації державної політики у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні. *Здоров'я та суспільство в умовах війни* : зб. наук. статей : у 3 т. Кропивницький : Вид-во ЦІРОЛ, 2025. Вип. 1(5). Т. 3. С. 22-26.

2. Яковенко Р. В. Фундаментальні проблеми обліку витрат і результатів економіки в умовах сучасних цивілізаційних зрушень. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.70

Петров Дмитро
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

У сучасних умовах глобальних соціально-економічних змін та посилення суспільного запиту на відповідальну й етичну поведінку бізнесу концепція соціально відповідального маркетингу (СВМ) набуває стратегічного значення. Йдеться не лише про іміджеві акції, а про глибоку трансформацію логіки маркетингової діяльності, коли комерційні цілі підприємства узгоджуються з потребами суспільства, цілями сталого розвитку та очікуваннями стейкхолдерів [1, с. 253]. Соціально відповідальний маркетинг постає як еволюція традиційних ринкових підходів, адже передбачає довгострокову орієнтацію компаній на соціальні, екологічні та етичні аспекти їх впливу.

У світовій практиці СВМ формується на перетині концепції сталого розвитку, теорії зацікавлених сторін та принципів корпоративної соціальної відповідальності. Дослідження [2] демонструє, що інтеграція соціальних та екологічних чинників у маркетингову політику сприяє не тільки зміцненню репутації, але й формуванню «спільної цінності» (shared value), коли вирішення суспільних проблем паралельно посилює конкурентні позиції бізнесу. У країнах ЄС, США та Канаді СВМ має високий рівень інституціоналізації: компанії працюють у рамках ESG-стандартів, готують нефінансову звітність, застосовують механізми оцінки соціального впливу (Social Impact Assessment). До типових інструментів належать

еко-маркетинг і циркулярні моделі виробництва (Unilever, Patagonia), проекти соціального партнерства (зокрема програми підтримки працевлаштування ветеранів у Starbucks), інклюзивний маркетинг, що усуває дискримінаційні практики, та cause-related marketing, пов'язаний із підтримкою соціальних ініціатив через збут окремих товарів. Важливою особливістю є інтеграція соціальної відповідальності у стратегічні документи, що зменшує ризики формалізму й «social washing».

В українській площині CBM відбувається зсув від епізодичної філантропії до системних соціальних програм, інтегрованих у маркетингову політику компаній; при цьому функціонал CBM розширюється (поряд із класичними ринковими завданнями він виконує регуляторні, соціально-забезпечувальні та системно-перетворювальні ролі), а практики прозорості та нефінансової підзвітності поступово інституціоналізуються; типологічно відповідальність доцільно структурувати за чотирма категоріями (етична, філантропічна, екологічна, економічна), а формування CBM пояснювати через «чинники дії» та «чинники забезпечення», що разом підштовхує бізнес до вимірюваності соціального ефекту та стратегічної інтеграції CBM у бізнес-моделі [3, с. 355–362; 4, с. 56–64]. До актуальних тенденцій належать масштабні ініціативи, пов'язані з підтримкою Збройних Сил України, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, розвиток локальних партнерств із громадами, підвищення ролі етичної комунікації й відмова від маніпулятивної реклами, а також зростання уваги до прозорості та нефінансової звітності, передусім серед великих компаній. Маркетинг у таких умовах дедалі частіше виконує функцію соціального інструменту взаємодопомоги та мобілізації, що сприяє формуванню нової культури відповідального бізнесу.

Багато брендів в умовах війни трансформували маркетинг у соціальний інструмент взаємодопомоги (Rozetka, МакДональдз Україна, Нова пошта), що створює нову культуру відповідального бізнесу. Зростає й вплив споживачів: українці стали більш критично ставитися до недостовірної або маніпулятивної соціальної реклами. Разом із тим, науковці наголошують на низці проблем українського ринку: недостатність ресурсів у малого бізнесу; ризики «псевдо КСВ», коли соціальна активність використовується лише як PR; відсутність чітких стандартів оцінки соціальних маркетингових програм; низький рівень соціальної довіри в суспільстві, що ускладнює комунікації. Таким чином, український CBM розвивається швидше у відповідь на суспільні виклики, ніж у результаті довгострокового стратегічного планування.

Водночас український CBM стикається з низкою системних бар'єрів. До них належать обмежені ресурси малого бізнесу, ризик «псевдо-КСВ», коли соціальна активність зводиться до PR-кампаній без реального впливу, відсутність усталених стандартів оцінки результативності соціальних маркетингових програм, а також низький рівень соціальної довіри, який ускладнює комунікацію між бізнесом і суспільством. Фактично розвиток CBM в Україні значною мірою має реактивний характер: компанії відповідають на актуальні кризи (насамперед воєнні та гуманітарні), тоді як стратегічне довгострокове планування соціально відповідальних практик перебуває на етапі становлення.

Соціально відповідальний маркетинг у перспективі є одним з ключових інструментів післявоєнного відновлення економіки та формування стійких бізнес-моделей, що пов'язано як з потребою суспільства в підтримці й довірі, так і зростанням вимог міжнародних партнерів та інвесторів до прозорості й відповідальної поведінки компаній. Подальший розвиток CBM в Україні пов'язаний зі стратегічною інтеграцією соціальної відповідальності у бізнес-моделі, впровадженням європейських ESG-стандартів та GRI-звітності, розбудовою партнерств «бізнес – громада – держава», цифровізацією соціальних програм, а також із послідовною просвітницькою роботою, спрямованою на формування культури відповідального споживання. За наявності політичної волі, інституційної підтримки та послідовної позиції самого бізнесу українські компанії мають потенціал сформувати власну модель CBM, у якій цінності відповідальності, підтримки та стійкості стануть органічним елементом національної бізнес-культури.

Отже, соціально відповідальний маркетинг у глобальному вимірі виступає не лише інструментом іміджевої підтримки бренду, а й механізмом стратегічного управління, який дозволяє підприємствам поєднувати економічні результати з довгостроковим соціальним ефектом. Для України ця концепція набуває особливої ваги, адже в умовах війни та постійних соціально-економічних викликів СВМ стає чинником стабілізації суспільних процесів, підвищення довіри до бізнесу та зміцнення соціальної згуртованості. Хоча українські компанії стикаються з низкою бар'єрів – від дефіциту ресурсів до відсутності усталених механізмів оцінювання соціальних ініціатив – саме ці умови створюють унікальне середовище для формування нової національної моделі відповідального маркетингу. Її розвиток залежить від здатності бізнесу впроваджувати стандарти прозорості, інтегрувати соціальні цілі у корпоративні стратегії, розширювати партнерства з громадою та державою, а також забезпечувати підзвітність і реальний соціальний вплив. У перспективі соціально відповідальний маркетинг може стати одним із ключових драйверів відбудови країни, зміцнення її економічної стійкості та формування довгострокових конкурентних переваг українського бізнесу на світовому ринку.

Література:

1. Crane A., Matten D., Glozer S., Spence L. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. 5th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. 640 p.
2. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 2011, Jan.–Feb., pp. 62–77. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf> (дата звернення: 13.02.2026).
3. Петровський О. О. Імперативи концепції соціально-відповідального маркетингу підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 2. С. 355–362. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-355-362>
4. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3(2). С. 56–64. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056>

Пригарська Діана

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ НА ПРИКЛАДІ НІМЕЧЧИНИ

Після закінчення війни Україні доведеться відновлювати економіку в умовах обмежених ресурсів і підвищених ризиків. Відбудова зруйнованої інфраструктури, перезапуск підприємств, збереження робочих місць та поступове повернення інвестиційної активності потребує першочергової уваги. У цей складний та виснажливий період особливо важливо враховувати досвід інших держав, які проходили етап післявоєнної трансформації.

Розглядаючи як приклад Німеччину після Другої світової війни, варто зазначити, що економічне відновлення тоді спиралося як на зовнішню допомогу, так і на внутрішні структурні зміни. Проведення валютної реформи 1948 року, запровадження принципів соціально-ринкової економіки та підтримка підприємницької ініціативи створили передумови для стабілізації грошового обігу й зростання виробництва. Також важливу роль у фінансуванні бізнесу відігравав банк розвитку KfW, який забезпечував довгострокові кредити для модернізації підприємств [1; 2].

Хоч зазвичай німецький досвід повоєнного відновлення ставлять у приклад ефективної

моделі, проте в українських умовах його слід розглядати радше як орієнтир, ніж інструкцію до застосування. Україна відновлюватиметься в інших геополітичних та економічних умовах, проте загальний висновок очевидний: без розвитку малого та середнього бізнесу неможливо забезпечити стає економічне зростання. Саме МСБ створює значну частину робочих місць, швидше адаптується до змін і формує конкурентне середовище. У воєнний період багато українських підприємств працюють в режимі підтримки ліквідності - частина з них втратила виробничі потужності або ж була змушена змінити своє місце розташування. За таких критичних умов пріоритетом стає збереження платоспроможності та мінімізація ризиків, а не розширення діяльності, через що, власне, кредитні ресурси спрямовуються переважно на покриття поточних витрат, а не на інвестиційні проекти. До прикладу, українська програма «Доступні кредити 5–7–9 %» стала прикладом антикризового фінансового механізму саме завдяки спрямуванню на зниження вартості позикового капіталу. У рамках програми підприємці отримали понад 130 000 доступних кредитів на загальну суму близько 442 млрд грн, з яких 25 543 кредити на 75,9 млрд грн видано протягом 2025 року [3-5]. При цьому більшість фінансування спрямовувалася на поповнення оборотного капіталу та рефінансування позик, які були отримані раніше. У той же час частка інвестиційних кредитів залишалася нижчою, порівняно з довоєнним періодом, тобто короткострокове фінансування користувалися більшим попитом.

Таблиця 1

Порівняння підходів до підтримки МСБ

Критерій	Німеччина (після 1948 р.)	Україна (2022–2026 рр.)
Макроекономічні умови	Валютна реформа, стабілізація грошового обігу	Воєнний стан, високий рівень невизначеності
Інституційна база	Розвиток через KfW	Програма «5–7–9%»
Основна мета кредитування	Інвестиції та модернізація	Підтримка ліквідності
Частка МСБ в економіці	>99 % підприємств	Переважна частка суб'єктів господарювання
Структура кредитів	Довгострокове фінансування	Переважно короткострокові кредити
Ризики	Обмеження після стабілізації валюти	Високий ризик ліквідності та рефінансування

За даними Національного банку України, у 2022-2023 роках у структурі банківського портфеля МСБ спостерігалось зростання частки короткострокових кредитів [6]. Така тенденція збільшила ризик рефінансування та посилила залежність підприємств від поточної кон'юнктури фінансового ринку, що в умовах воєнного стану є додатковим фактором фінансової нестійкості. Тож, у післявоєнний період питання боргів для українських підприємств буде цілком актуальним та болючим. Базуючись на наведених вище даних, багато компаній уже працювали в умовах втрати ринків, релокації та перебоїв із постачанням і у таких ситуаціях короткострокові кредити здавалися зручним рішенням, але зараз вони створюють лише додатковий тиск: якщо надходження коштів нестабільні, навіть невелика затримка платежів або падіння виручки швидко призводить до проблем із розрахунками. Саме тому важливо говорити про кількість виданих кредитів та про те, чи стали підприємства фінансово стійкішими. Чи не зростає їхня залежність від банків? Чи мають вони достатньо власного капіталу, щоб пережити періоди спаду? Сьогодні пільгова ставка допомагає, але завтра надмірний борг обмежує можливості для розвитку. Окремою проблемою залишається дебіторська заборгованість - у воєнний і післявоєнний період платіжна дисципліна погіршується, що природно для відновлювальної економіки, проте для конкретного підприємства затримані платежі означають нестачу обігових коштів і нові кредити. Тому фінансова обережність, уважність до договорів і контроль за розрахунками стають не

формальністю, а умовою для сталого функціонування. Після війни український бізнес відновлюватиметься поступово і від того, наскільки виважено підприємства підійдуть до структури своїх зобов'язань, залежатиме їхня стійкість та темпи економічного зростання загалом. Післявоєнне відновлення України значною мірою залежатиме від того, наскільки ефективно буде підтримано малий та середній бізнес. Досвід Німеччини тільки підкреслює значимість підприємницької активності, поєднаної з послідовною економічною політикою і наочно демонструє здатність забезпечити стійке зростання. Для України ж наведений приклад означає необхідність створення умов, за яких МСБ зможе не тільки відновитися, а й стати рушійною силою модернізації економіки.

Література:

1. Кушнірук Г. Релокація бізнесу: як державі зберегти економічний потенціал. *Економічна правда*. 2022. 27 черв. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/06/27/688588/>
2. KfW Bankengruppe. About KfW. URL: <https://www.kfw.de>
3. Міністерство фінансів України. Мінфін: Підприємці отримали 130 тис. доступних кредитів на 442 млрд грн з початку дії держпрограми «5-7-9%» // Кабінет Міністрів України. 24.11.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-pidpriyemtsi-otrymaly-130-tys-dostupnykh-kredytiv-na-442-mlrd-hrn-z-pochatku-dii-derzhprohramy-5-7-9>
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 «Про надання фінансової державної підтримки суб'єктам малого та середнього підприємництва». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF>
5. Міністерство фінансів України. Мінфін: у 2023 році підприємці отримали 23 973 доступні кредити на 97,2 млрд гривень. 01.01.2024. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_2023_rotsi_pidpriyemtsi_otrymali_23_973_dostupni_krediti_na_972_mlrd_griven
6. Національний банк України. Огляд банківського сектору. 2023. URL: <https://bank.gov.ua>

Тютюнник Світлана

кандидат економічних наук, доцент

Тютюнник Юрій

кандидат економічних наук, доцент

Канцедал Наталія,

кандидат економічних наук, доцент,

Полтавський державний аграрний університет,

м. Полтава, Україна

ВІДБУДОВА ЧЕРЕЗ ГОСТИННІСТЬ: РЕГЕНЕРАТИВНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Сучасний стан туристичної галузі в Україні вимагає радикального перегляду класичних підходів до сталого розвитку. Традиційна модель, орієнтована на мінімізацію шкоди довкіллю, сьогодні є недостатньою, оскільки країна стикається з масштабними руйнуваннями та глибокими соціальними викликами. На зміну їй повинна прийти концепція регенеративного туризму, головною метою якого є не просто збереження, а активне зцілення територій, громад та екосистем.

В основі регенеративного підходу лежить впровадження принципу «відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better), що забезпечує не просто механічне відтворення довоєнного стану, а глибоку модернізацію та підвищення енергоефективності, доступності й сталості туристичної інфраструктури відповідно до найсучасніших світових стандартів [2].

Такий підхід трансформує галузь через три взаємозалежні напрями, першим з яких є

комплексне економічне відродження громад. У цьому контексті індустрія гостинності стає потужним драйвером для деокупованих територій через максимальну локалізацію ланцюгів постачання. Готелі та ресторани перетворюються на ключових замовників для місцевих фермерів та майстрів крафтових виробів, стимулюючи розвиток малого бізнесу всередині регіону [3]. Водночас, відбудова зруйнованих об'єктів базується на інвестиціях у «зелену» інфраструктуру, де використання сонячних панелей та теплових насосів забезпечує не лише екологічність, а й необхідну енергетичну автономність.

Другим критично важливим напрямом є соціально-психологічне зцілення суспільства, де гостинність виступає дієвим інструментом терапії. Особлива увага приділяється ветеранському туризму, що передбачає розробку спеціалізованих програм реабілітації через взаємодію з природою та залучення до активного відпочинку. При цьому інклюзивність стає неухитним стандартом відновлення: створення безбар'єрного простору з пандусами, ліфтами та тактильною навігацією (тактильною плиткою, табличками зі шрифтом Брайля, контрастним маркуванням) є не лише технічною вимогою, а передусім виявом глибокої поваги до героїв та постраждалих від війни, що гарантує їм право на гідний та комфортний відпочинок.

Третій напрям полягає в етичній меморіалізації та формуванні нової культури пам'яті. Регенеративний туризм свідомо уникає ознак «темного туризму» на людському горі, натомість пропонує створення меморіальних маршрутів, що розповідають історію української стійкості та незламності. Ключовим завданням є трансформація простору трагедій у місця сили та навчання, де через рефлексію відвідувачі можуть відчути солідарність у відновленні країни.

Успішна реалізація цієї стратегії потребує активної ролі держави у створенні сприятливого регуляторного середовища та залученні міжнародних інвестицій. Саме через синергію державного управління, приватного сектору та місцевих громад модернізована галузь гостинності стане фундаментом для перетворення травматичного досвіду на ресурс для майбутнього розвитку та сталого національного відродження.

Особливе місце в цій стратегії посідає Полтавська область, яка завдяки своєму статусу «тилового серця» та потужному ресурсному потенціалу може стати еталонним майданчиком для регенерації. Полтавщина пропонує унікальне поєднання бальнеологічних можливостей Миргородщини, мистецької спадщини Опішні та аграрної сили всього регіону [1, 4]. У контексті регенерації це означає трансформацію курорту «Миргородкурорт» на національний хаб посттравматичного відновлення, де природні мінеральні води та інклюзивні маршрути вздовж річки Хорол слугуватимуть для реабілітації ветеранів та цивільних осіб із ПТСР.

Важливою складовою є також етно-регенерація через мистецтво. Використання потенціалу Національного музею-заповідника українського гончарства в Опішному та приватних садиб, таких як «Старий хутір», дозволяє впроваджувати практики арт-терапії, де робота з глиною стає формою медитації та заземлення. Це не лише зберігає традиції, а й створює нові сенси для відвідувачів, допомагаючи їм віднайти внутрішню рівновагу через взаємодію з автентичною культурою. Водночас літературна спадщина Диканьки та Великих Сорочинців, зокрема Кочубеївські дуби, можуть стати місцями еко-просвітництва та деколонізації українських наративів.

Економічний ефект регенеративного підходу на Полтавщині реалізується через модель «Farm-to-table» (від ферми до столу). Створення прямого ланцюга постачання між локальними фермерами та закладами гостинності, що базуються на гастрономічній спадщині Музею-садиби І. П. Котляревського, забезпечує виживання малого бізнесу в громадах. Такий підхід робить подорож актом солідарності: турист, споживаючи місцевий продукт або відвідуючи крафтові сироварні, безпосередньо фінансує відбудову регіону.

Фінансовий фундамент такої трансформації базується на критеріях ESG, що робить українські проекти привабливими для міжнародних імпакт-інвесторів та грантових програм від USAID чи Європейського зеленого курсу. Україна має шанс на всебічне технологічне та ціннісне оновлення, минуючи стадію деградаційного масового туризму на користь

регенеративних моделей розвитку.

Оцінити ефективність регенеративного відновлення туристичного сектору можна за допомогою: оцінки економічної самодостатності дестинацій шляхом визначення рівня енергонезалежності (частка власної генерації з відновлювальних джерел повинна забезпечувати автономну роботу об'єктів у критичних умовах, одночасно зменшуючи вуглецевий слід); розрахунку коефіцієнта локалізації ланцюгів постачання (показує, яка частина доходів від туризму залишається безпосередньо в громаді через підтримку місцевих виробників та сервісів); дослідження динаміки відновлення біорізноманіття, чистоти водних ресурсів та площ рекультивованих територій, які за рахунок туристичних інвестицій повертаються до активного життя; визначення коефіцієнта інклюзивності (вимірює рівень відповідності туристичних об'єктів нормам універсального дизайну та відсоток доступності сервісів для ветеранів та людей з інвалідністю).

Таким чином, регенеративний туризм на прикладі конкретних локацій Полтавщини доводить, що галузь гостинності спроможна вийти за межі сервісної сфери та стати потужним драйвером ревіталізації, який повертає життя територіям і віру в майбутнє людям. Отже, повоєнний туризм має стати «зеленим», цифровим та інклюзивним.

Література:

1. Зміни до Стратегії розвитку Полтавської області на 2021-2027 роки. URL: <https://media.poda.gov.ua/docs/04aom5k3/889.pdf>
2. Пісецький М. К. Геоекономічні детермінанти стратегічного управління туризмом України в умовах повоєнного відновлення та безпекових викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7106/7056>
3. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 року № 821-р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>
4. Тютюнник Ю. М., Безкровний О. В., Тютюнник С. В., Рудич А. І., Чіп Л. О. SWOT-аналіз стану та перспектив розвитку сільського зеленого туризму в Полтавській області. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, № 8. С. 138-145. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/view/245>

Устік Тетяна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ СТАЛИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Сталий розвиток бізнесу передбачає використання ресурсів таким чином, щоб задовольняти потреби сучасного суспільства без загрози для майбутніх поколінь. У цьому контексті цифрові технології виступають інструментом трансформації традиційних бізнес-моделей у більш гнучкі, інноваційні та екологічно орієнтовані. Впровадження цифрових рішень дозволяє підприємствам ефективніше використовувати матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, що сприяє зниженню витрат і мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Сучасні бізнес-моделі підприємств як повноправних суб'єктів економічної діяльності формуються під впливом процесів цифрової трансформації та глобалізації економічного

простору. У сучасних умовах ефективно функціонування компаній неможливе без системного впровадження цифрових технологій, які стають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стабільності розвитку. Особливе значення у цьому процесі відіграють інформаційні системи, що забезпечують збір, обробку, аналіз та зберігання великих обсягів даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1].

Сталі цифрові бізнес-моделі поєднують використання інноваційних технологій із принципами економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Для більш чіткого розуміння особливостей таких моделей доцільно здійснити їх класифікацію за основними критеріями, які відображають екологічну, соціальну та економічну складові діяльності підприємств, технологічну основу та рівень інтеграції принципів сталого розвитку.

Запропонований підхід до класифікації сталих цифрових бізнес-моделей демонструє ключові напрями трансформації сучасних підприємств у межах реалізації принципів сталого розвитку. Використання цифрових технологій сприяє формуванню нових механізмів створення цінності, підвищенню адаптивності бізнесу до змін ринкового середовища та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності. У межах цієї класифікації економічно орієнтовані бізнес-моделі зосереджені на оптимізації бізнес-процесів, підвищенні продуктивності діяльності підприємств і формуванні стабільних джерел доходу шляхом впровадження цифрових інструментів, автоматизації управління та використання аналітичних систем підтримки прийняття рішень.

Водночас екологічно орієнтовані цифрові бізнес-моделі спрямовані на забезпечення раціонального використання природних і матеріальних ресурсів, скорочення негативного впливу господарської діяльності на довкілля, а також підтримку принципів циркулярної економіки через повторне використання ресурсів, подовження життєвого циклу продукції та впровадження екологічно безпечних технологій. Такі моделі сприяють зниженню ресурсомісткості виробництва та формуванню відповідального ставлення підприємств до екологічних викликів [2, с. 112].

Соціально орієнтовані цифрові бізнес-моделі, у свою чергу, відіграють важливу роль у розвитку цифрових спільнот, зміцненні партнерських взаємовідносин між учасниками ринку та формуванні соціальної цінності. Їх застосування забезпечує розширення можливостей взаємодії між підприємствами, споживачами та іншими стейкхолдерами, сприяє підвищенню рівня довіри, розвитку інноваційних форм співпраці та соціально відповідального підприємництва, що загалом відображено на рисунку 1.

Економічно орієнтовані моделі	Соціально орієнтовані моделі	Екологічно орієнтовані моделі
• Платформенні бізнес-моделі • Підпискові моделі • Data-driven моделі • Direct-to-Consumer моделі	• Кооперативні цифрові платформи • Цифрові бізнес-екосистеми	• Циркулярні бізнес-моделі • Моделі спільного використання (Sharing economy) • Сервісні моделі (XaaS, Product-as-a-Service)

Рисунок 1. Класифікація сталих цифрових бізнес-моделей

Джерело: сформовано автором

Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси виступає важливим чинником формування сталих бізнес-моделей, оскільки забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств та їх адаптивності до змін ринкового середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові платформи та електронна комерція, які забезпечують розширення каналів

збуту, формування партнерських мереж, підвищення прозорості господарської діяльності та зміцнення взаємодії зі споживачами.

Разом із тим цифровізація сприяє реалізації соціальних і екологічних аспектів сталого розвитку. Використання цифрових комунікаційних інструментів покращує взаємодію підприємств із клієнтами, працівниками та іншими стейкхолдерами, розширює можливості дистанційної зайнятості та підвищує ефективність кадрової політики. Одночасно впровадження енергоефективних технологій, систем контролю ресурсоспоживання та екологічного моніторингу дозволяє підприємствам зменшувати негативний вплив на довкілля, сприяючи розвитку циркулярної економіки та раціональному використанню ресурсів [3, с. 19].

Попри значні переваги цифрової трансформації, її впровадження супроводжується певними труднощами, серед яких високі витрати на впровадження технологій, необхідність розвитку цифрових компетентностей персоналу та підвищені ризики кібербезпеки. Для ефективного переходу до сталих бізнес-моделей підприємствам важливо формувати комплексні стратегії цифрового розвитку, що передбачають інтеграцію інноваційних технологій у всі напрями діяльності та системну підготовку кадрів.

Загалом цифрові технології виступають ключовим чинником формування сталих бізнес-моделей, оскільки забезпечують підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення якості продукції та послуг, розширення ринків збуту й зміцнення взаємодії зі споживачами. Подальший розвиток цифровізації сприятиме появі нових форм ведення бізнесу, які відповідатимуть принципам сталого розвитку та забезпечуватимуть збалансоване поєднання економічних, соціальних і екологічних інтересів.

Література:

1. Литовченко О., Дячек В., Мітін М. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>
2. Ольшанська О. В., Бондаренко Б. С. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3. С. 11-18.
3. Макарова В. В., Устік Т. В., Устик Д. В. Моделювання та оцінка маркетингового комплексу підприємства аграрної сфери в умовах цифровізації та глобалізації бізнесу. Електронний науково-практичний журнал. *Інфраструктура ринку*. Випуск. 79. 2024. С.185-192.

Хом'якова Катерина

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Марков Роберт

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО БРЕНДУ

У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить не лише від якості продукції або ефективності маркетингових комунікацій, а й від здатності компаній формувати стійку довіру споживачів до бренду. В даному контексті соціально відповідальний маркетинг виступає важливим інструментом формування позитивної репутації підприємства, зміцнення лояльності споживачів та забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Сучасні маркетингові концепції розглядають бренд не лише як

інструмент ідентифікації товару, а як складну систему цінностей, асоціацій і очікувань споживачів, що формують його ринкову цінність [1].

Зростання ролі соціально відповідальних практик у діяльності підприємств пов'язане з трансформацією поведінки споживачів, які дедалі більше орієнтуються на етичні, екологічні та соціальні аспекти діяльності компаній. За таких умов корпоративна соціальна відповідальність і відповідні комунікації стають важливими факторами формування довіри до бренду, оскільки споживачі схильні надавати перевагу компаніям, що демонструють прозорість, соціальну активність та відповідальне ставлення до суспільства і довкілля [2; 3].

Соціально відповідальний маркетинг інтегрує економічні, соціальні та етичні аспекти діяльності підприємства, формуючи систему взаємодії між компанією, споживачами та суспільством. Його реалізація передбачає впровадження соціальних та екологічних ініціатив, розвиток благодійних програм, підтримку соціально значущих проєктів та забезпечення відкритості комунікацій із зацікавленими сторонами. У результаті формується позитивний імідж підприємства, що сприяє підвищенню рівня довіри споживачів та зміцненню репутаційного капіталу бренду [4].

Важливим елементом соціально відповідального маркетингу виступають комунікаційні механізми, які забезпечують інформування споживачів про соціальні та екологічні ініціативи підприємства. Ефективність таких комунікацій значною мірою залежить від їхньої прозорості, системності та відповідності реальній діяльності компанії. У сучасному цифровому середовищі особливого значення набувають онлайн-комунікації, соціальні мережі та інтерактивні платформи, що дозволяють підприємствам формувати відкритий діалог із аудиторією та оперативно реагувати на запити споживачів [5].

Для підприємств харчової промисловості соціально відповідальний маркетинг має особливе значення, оскільки діяльність таких компаній безпосередньо пов'язана з питаннями якості продукції, екологічної безпеки та соціальної відповідальності бізнесу. Реалізація соціально відповідальних програм, спрямованих на підтримку соціальних ініціатив, екологічних проєктів та благодійних заходів, сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та зміцненню довіри споживачів до підприємства.

Значну роль у формуванні довіри до бренду відіграє системність комунікацій соціально відповідальних ініціатив. Важливою умовою ефективності соціально відповідального маркетингу є поєднання іміджевих і економічних результатів, коли соціальні програми підприємства не лише підвищують рівень довіри споживачів, але й сприяють зміцненню його конкурентних позицій на ринку. Відтак, соціально відповідальні практики виступають важливим інструментом довгострокової стратегії розвитку бренду.

Подальший розвиток соціально відповідального маркетингу пов'язаний із розширенням використання ESG-підходів, посиленням прозорості комунікацій і впровадженням цифрових інструментів взаємодії зі споживачами. Інтеграція соціальних, екологічних і управлінських аспектів у маркетингову діяльність підприємств створює передумови для формування стійких відносин із клієнтами, підвищення рівня довіри до бренду та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища..

Література:

1. Aaker D. A. Managing Brand Equity. New York: Free Press, 1991. 299 p.
2. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An Introduction. 14th ed. Harlow: Pearson, 2021. 640 p.
3. Belch G., Belch M. Advertising and Promotion. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2018. 832 p.
4. Belz F.-M., Peattie K. Sustainability Marketing. 3rd ed. Chichester: Wiley, 2012. <https://doi.org/10.1002/9781119967200>

5. Писаренко Н., Шолудченко С., Марков Р. Синергія соціально-відповідального та сталого маркетингу й управління якістю у формуванні стратегій ціноутворення та управління продажами на світовому ринку. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. №6. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-06>

Шепель Тетяна

кандидат економічних наук,

Івано - Франківський національний технічний університет нафти і газу,

м. Івано - Франківськ, Україна

МАРКЕТИНГ ДЛЯ ПІДЛІТКІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ

У сучасному цифровому суспільстві, підлітки перетворилися на одну з найвпливовіших споживчих груп, яка активно формує ринкові тренди, впливає на рішення батьків і самостійно здійснює покупки. Зростання їхньої економічної автономії, широке використання цифрових технологій та включеність у глобальні медіапроцеси зумовлюють необхідність переосмислення підходів до маркетингових стратегій, орієнтованих на неповнолітню аудиторію.

Підлітковий вік характеризується активним формуванням ідентичності, прагненням до самовираження та підвищеною чутливістю до соціального схвалення. Відповідно до теорії соціального навчання, поведінка молоді значною мірою визначається спостереженням і наслідуванням моделей, представлених у медіапросторі. Бренд у цьому контексті виступає не лише товаром, а й символом статусу, приналежності до певної спільноти чи стилю життя [1].

На відміну від дітей молодшого віку, підлітки здатні розпізнавати рекламний характер повідомлення, однак залишаються вразливими до емоційного та соціального впливу [2]. Особливо це проявляється у цифровому середовищі, де реклама інтегрується в розважальний контент і подається у формі нативних повідомлень. Платформи TikTok, YouTube та Instagram стали ключовими каналами комунікації з підлітками. Інфлюенсер-маркетинг формує ефект довіри, адже блогери сприймаються як «свої», а не як представники бренду [3].

Важливим інструментом впливу є гейміфікація — інтеграція ігрових механік у взаємодію з брендом через челенджі, бонусні програми, мобільні додатки та інтерактивні формати. Спортивні та lifestyle-бренди, зокрема Nike, активно апелюють до тем самореалізації та досягнення успіху, підсилюючи мотиваційний компонент комунікації. Технологічні компанії, такі як Apple, формують екосистемну прихильність через цифрові сервіси та дизайн, що сприяє довгостроковій лояльності.

За даними UNICEF, більшість підлітків у країнах Європи щоденно користуються цифровими пристроями, що значно посилює інтенсивність маркетингового впливу [4]. Персоналізовані алгоритми та штучний інтелект формують індивідуалізовані рекламні повідомлення, які підвищують ефективність комунікації, але водночас створюють ризик прихованого маніпулювання поведінкою споживачів.

Окрему увагу приділяють проблемі просування продуктів із високим вмістом цукру та жирів. World Health Organization наголошує на необхідності обмеження цифрового маркетингу шкідливих продуктів для дітей і підлітків [5]. У межах Європейського Союзу впроваджуються механізми регулювання таргетованої реклами відповідно до Digital Services Act [6]. В Україні питання захисту прав неповнолітніх у медіапросторі перебуває у сфері уваги Антимонопольного комітету України та Національної ради України з питань телебачення і

радіомовлення [7].

Підлітковий маркетинг має балансувати між економічними інтересами бізнесу та соціальною відповідальністю. Надмірна комерціалізація може сприяти формуванню матеріалістичних установок, залежності від соціального схвалення та зниженню критичного мислення. Водночас відповідальні бренди дедалі частіше інтегрують соціальні ініціативи, екологічну проблематику та тематику ментального здоров'я у власні стратегії, що відповідає ціннісним орієнтаціям сучасної молоді [8].

Маркетинг для підлітків у сучасному цифровому середовищі виступає не лише інструментом просування товарів і послуг, а й важливим соціокультурним чинником, що впливає на формування ідентичності, ціннісних орієнтацій і моделей поведінки молоді. Підліткова аудиторія є особливо чутливою до соціального схвалення, символічного статусу бренду та механізмів наслідування, що підтверджується положеннями теорії соціального навчання. Бренд у цьому віці стає маркером самовираження та способом інтеграції у референтні групи (табл.1).

Таблиця 1

Актуальні тенденції маркетингу для підлітків у 2023-2025 роках

№	Тенденція	Характеристика	Потенційний вплив
1	Мікро- та наноінфлюенсери	Залучення блогерів із невеликою, але лояльною аудиторією	Підвищення довіри та автентичності комунікації
2	Short – form відеоконтент	Домінування коротких відео (Reels, Shorts, TikTok)	Швидке формування іміджу бренду та вірусний ефект
3	AI-персоналізація	Використання алгоритмів для прогнозування поведінки	Підвищення точності таргетування, ризик маніпуляцій
4	Соціально відповідальний брендинг	Акцент на екології, інклюзії, ментальному здоров'ї	Формування ціннісної лояльності
5	Гейміфіковані екосистеми	Інтеграція бренду в онлайн-ігри та додатки	Довготривала взаємодія з аудиторією
6	Освітній контент-маркетинг	Поєднання розваги та навчання (edutainment)	Позитивний імідж і підвищення цифрової грамотності

Маркетинг для підлітків у сучасному цифровому середовищі виступає не лише інструментом просування товарів і послуг, а й важливим соціокультурним чинником, що впливає на формування ідентичності, ціннісних орієнтацій і моделей поведінки молоді. Підліткова аудиторія є особливо чутливою до соціального схвалення, символічного статусу бренду та механізмів наслідування. Бренд у цьому віці стає маркером самовираження та способом інтеграції у референтні групи.

Встановлено, що найбільш результативними інструментами маркетингу для підлітків є інфлюенсер-маркетинг, гейміфікація та екосистемний підхід до брендингу. Вони забезпечують довготривалу взаємодію, емоційне залучення та формування лояльності.

Особливої уваги потребує проблема просування продуктів, що можуть негативно впливати на здоров'я та психологічний розвиток молоді. Тому, ефективний маркетинг для підлітків повинен базуватися на принципах соціальної відповідальності, етичності та відкритості. Перспективним напрямом є поєднання комерційних цілей із розвитком медіаграмотності, підтримкою ментального здоров'я та просуванням суспільно значущих цінностей.

Література:

1. Chaplin L. N., John D. R. Growing up in a material world: Age differences in materialism

in children and adolescents. *Journal of Consumer Research*. 2007.

2. American Psychological Association. Report of the APA Task Force on Advertising and Children. Washington, 2004

3. De Veirman M., Hudders L., Nelson M. R. Influencer marketing and young audiences. *Journal of Advertising Research*. 2019

4. UNICEF. The State of the World's Children 2017: Children in a Digital World. New York, 2017

5. World Health Organization. Tackling Food Marketing to Children in a Digital World. Geneva, 2023.

6. European Commission. Digital Services Act. Brussels, 2022.

7. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996. № 270/96-ВР. URL: <https://comin.gov.ua/npas/zakon-ukraini-vid-03071996-n-27096-vr-pro-reklamu>

8. Djafarova E., Bowes T. Instagram made me buy it: Generation Z impulse purchases in social media. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2021.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент

Герардт Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ НАВАНТАЖЕННЯМ ПЕРСОНАЛУ

Управління навантаженням персоналу є одним з ключових елементів ефективної системи тайм-менеджменту в діяльності сервісної ІТ-компанії. Відсутність формалізованих підходів до балансування навантаження між командами та окремими фахівцями призводить до нерівномірного використання людських ресурсів, зниження середньої продуктивності праці та підвищення ризику професійного вигорання. Крім всього перерахованого, це суперечить принципам корпоративної соціальної відповідальності, на які орієнтується сучасний цивілізований бізнес.

З економічного погляду нерівномірне навантаження означає неефективне використання основного ресурсу підприємства – робочого часу персоналу. Перевантаження окремих команд призводить до зростання непрямих витрат, пов'язаних з помилками, переробками та зниженням якості результатів, тоді як недозавантаження інших команд обмежує потенціал отримання доходу. Розробка «інноваційних підходів до управління персоналом» може полягати виключно у плануванні нових схем фінансового знекровлення працівників та примусі їх до дедалі більших обсягів додаткової неоплачуваної роботи [1, с. 115].

З управлінської точки зору відсутність прозорої картини завантаженості ускладнює прийняття рішень щодо розподілу ресурсів між проєктами та планування розвитку компанії в цілому. Саме тому, удосконалення механізмів управління навантаженням персоналу має розглядатися як один з пріоритетних напрямів удосконалення системи тайм-менеджменту.

Аналіз чинної практики управління навантаженням свідчить про те, що розподіл завдань між командами та фахівцями здійснюється переважно на основі поточних потреб проєктів і суб'єктивних оцінок керівників. За відсутності уніфікованих критеріїв оцінки завантаженості складно забезпечити її оптимальний рівень у масштабах усієї організації.

Таблиця 1

Основні проблеми управління навантаженням персоналу та їх наслідки

Проблема	Прояв	Управлінські наслідки	Економічні наслідки
Перевантаження окремих фахівців	Робота в режимі понаднормових	Вигорання, помилки	Зростання витрат
Недозавантаження команд	Неефективне використання часу	Низька продуктивність	Втрата доходів
Відсутність прогнозування	Реактивне управління	Запізнілі рішення	Фінансові втрати
Суб'єктивність розподілу	Залежність від менеджера	Низька прозорість	Нестабільність

Типовими проявами проблем управління навантаженням є:

- перевантаження ключових спеціалістів;
- нерівномірне використання ресурсів між проєктами;
- обмежена можливість прогнозування майбутньої зайнятості персоналу;
- зниження мотивації та підвищення плинності кадрів.

Зазначені проблеми безпосередньо впливають на досягнення SMART-цілі 1 (зниження відхилень строків виконання проєктів) та SMART-цілі 4 (підвищення рівня управлінських компетенцій).

З метою усунення виявлених проблем доцільно впровадити системний підхід до управління навантаженням персоналу, який базується на регулярному моніторингу зайнятості, прогнозуванні потреб у ресурсах та узгодженні планів між проєктами.

Основними елементами такого підходу є:

- визначення оптимального рівня завантаженості персоналу;
- регулярний аналіз фактичного використання робочого часу;
- узгодження планів проєктів з доступними ресурсами;
- коригування навантаження у разі відхилень.

Таблиця 2

Рекомендована модель управління навантаженням персоналу

Елемент моделі	Зміст	Управлінський ефект
Норматив завантаження	Оптимальний % зайнятості	Запобігання перевантаженню
Моніторинг зайнятості	Регулярний облік	Прозорість
Прогнозування	Планування на 1–3 міс.	Проактивне управління
Коригування	Перерозподіл ресурсів	Балансування

Запровадження моделі, наведеної у таблиці 2, створює умови для більш раціонального використання робочого часу та підвищення загальної продуктивності праці.

Ефективність будь-якої системи управління значною мірою залежить від рівня компетенцій управлінського персоналу. У контексті тайм-менеджменту ключову роль відіграють проєктні менеджери та Team Lead, які безпосередньо відповідають за планування, координацію та контроль використання часу в командах.

Розвиток управлінських компетенцій у сфері тайм-менеджменту має бути спрямований на:

- підвищення якості планування строків;
- ефективне управління пріоритетами;

- оптимізацію комунікацій;
- аналіз і запобігання відхиленням.

Удосконалення управління навантаженням персоналу та розвиток управлінських компетенцій мають суттєвий економічний потенціал. Підвищення продуктивності праці за рахунок більш раціонального використання часу дозволяє збільшити обсяг виконаних робіт без пропорційного зростання витрат на персонал.

Навіть незначне підвищення середньої продуктивності (на 5–10%) у масштабах компанії може трансформуватися у значний фінансовий ефект, який проявляється у зростанні доходів і зниженні собівартості проєктів.

Література:

1. Яковенко Р. В. Найпоширеніші зловживання в сфері управління персоналом в Україні під час війни. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 115–122. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.115

СЕКЦІЯ 5. АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА НАЦІОНАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ

SECTION 5. CURRENT TRENDS IN INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND NATIONAL PRIORITIES

Базарна Ольга

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу

Зоря Руслан

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Академія праці, соціальних відносин та туризму, м. Київ, Україна

Артеменко Антоніна

старша викладачка кафедри іноземних мов

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

м. Київ, Україна

**ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА СЕРВІСУ ЯК ЧИННИК
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ТУРИЗМІ**

Сучасний туристичний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю попиту та зростанням вимог споживачів до якості обслуговування. В умовах цифровізації економіки та трансформації поведінкових моделей туристів підприємства сфери туризму змушені переосмислювати підходи до формування конкурентних переваг. Ключовим напрямом таких змін є інтеграція маркетингової діяльності з сервісною складовою, що забезпечує створення цілісної ціннісної пропозиції для споживача. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення довгострокової конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, цифрової трансформації та зростання ролі клієнтського досвіду. Туристична послуга має нематеріальний характер, що підвищує значення сервісної взаємодії та комунікацій. Відповідно, ефективність діяльності суб'єктів туризму залежить від узгодженості маркетингових стратегій із сервісною політикою.

Туристична галузь відіграє ключову роль у розвитку багатьох українських регіонів та міжнародних територій. Для багатьох місцевостей туризм став основним джерелом доходу, що породжує інтенсивну конкуренцію між ними за залучення туристів. У зв'язку з різноманіттям туристичних продуктів на ринку та сильною конкуренцією, використання маркетингових стратегій у розвитку туристичних напрямків стає все більш актуальним. Проблеми маркетингу у сфері туризму набувають все більшої ваги, причому бренд туристичної місцевості стає важливим активом в економіці. Підвищений інтерес до маркетингу в туризмі призводить до потреби у теоретичних дослідженнях цієї області. Вивчення маркетингових аспектів туристичних територій включає різні академічні дисципліни, такі як географія, урбаністика, туризм, маркетинг. Туристичні території як продукти мають свої унікальні особливості, відрізняючись від інших товарів, що робить процес складнішим і вимагає додаткових досліджень [3]. Питання формування конкурентних переваг у туризмі розглядається у сучасних наукових працях українських та зарубіжних дослідників.

Зокрема, у дослідженні Роїк О. Р. та Макар О. П. обґрунтовано значення інтеграції стратегічного маркетингу з комунікаційними інструментами для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств [3]. Середа Н. акцентує увагу на ролі

брендингу та маркетингових стратегій у забезпеченні сталого розвитку туристичних напрямків [3; 5; 6]. У контексті цифровізації Шейко Ю. визначає інтернет-маркетинг і персоналізацію сервісу як важливі складові формування конкурентних позицій у готельно-туристичному бізнесі [4]. Зарубіжні дослідження підтверджують, що маркетингова орієнтація у поєднанні з електронними інструментами просування підвищує якість сервісу та результативність діяльності туристичних компаній [1]. Разом з тим потребує подальшого теоретичного узагальнення механізм інтеграції маркетингової та сервісної складових як єдиної системи забезпечення конкурентних переваг.

Інтеграція маркетингу та сервісу у туризмі передбачає формування узгодженої системи управління, в якій маркетингові інструменти спрямовані на залучення клієнтів, а сервісна політика - на підтримання та розвиток довгострокових відносин із ними.

Основними напрямками інтеграції є: координація маркетингової стратегії з системою управління якістю обслуговування; впровадження клієнтоорієнтованих стандартів сервісу; цифровізація процесів взаємодії зі споживачами (CRM-системи, онлайн-бронювання, аналітика); використання зворотного зв'язку для коригування маркетингової політики.

Конкурентні переваги туристичного підприємства можна представити у вигляді функціональної моделі:

$$CP = f(M, S, D), \quad \text{де} \quad (1)$$

CP - рівень конкурентних переваг підприємства;

M - ефективність маркетингової стратегії;

S - якість сервісного обслуговування;

D - рівень цифрової підтримки процесів взаємодії з клієнтами.

Формула (1) відображає системний підхід до формування конкурентних переваг у туризмі. Змінна M охоплює інструменти брендингу, позиціонування, комунікацій та просування туристичного продукту. Змінна S характеризує стандарти обслуговування, персоналізацію послуг, швидкість реагування на запити клієнтів та рівень задоволеності. Компонент D відображає цифрову інфраструктуру взаємодії (онлайн-платформи, аналітика, автоматизовані сервіси), що забезпечує інтеграцію маркетингових і сервісних процесів.

Функціональна залежність означає, що зростання кожного з компонентів підсилює загальний рівень конкурентних переваг, а їх взаємодія створює синергійний ефект, який проявляється у підвищенні лояльності клієнтів, зростанні повторних продажів та покращенні ринкових позицій підприємства (див. Таблиця 1).

Таблиця 1

Вплив інтеграції маркетингу та сервісу на формування конкурентних переваг туристичного підприємства

Складова	Інструменти	Результат	Показник ефективності
Маркетинг (M)	Брендинг, digital-комунікації	Зростання впізнаваності	Обсяг попиту
Сервіс (S)	Стандарти обслуговування, персоналізація	Підвищення задоволеності	Індекс лояльності
Цифрова підтримка (D)	CRM, онлайн-сервіси	Оптимізація взаємодії	Рівень повторних продажів

Джерело: розроблено авторами

Дискусійним є питання домінування маркетингової або сервісної складової у формуванні конкурентних переваг. Частина дослідників надає перевагу маркетинговій стратегії як базовому чиннику ринкового успіху, інші - сервісній якості. Проте, в умовах цифрової економіки саме інтеграція цих компонентів формує стійку конкурентну позицію.

Крім того, рівень цифровізації підприємства дедалі більше впливає на ефективність маркетингових і сервісних процесів, що актуалізує необхідність комплексного підходу.

Висновки. Інтеграція маркетингу та сервісу є ключовим чинником формування конкурентних переваг у туризмі. Системна взаємодія маркетингової стратегії, сервісної політики та цифрових інструментів забезпечує підвищення задоволеності клієнтів, зміцнення ринкових позицій та довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики кількісної оцінки рівня інтеграції маркетингу та сервісу в туристичних компаніях.

Література:

1. Parange K. S. K., Kennedy A. Market Orientation on Tourism Service Performance: The Mediating Role of E-Marketing. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. 2020. Vol. 20(4).
2. Роїк О. Р., Макар О. П. Інтеграція стратегічного маркетингу та рекламно-інформаційної діяльності у формуванні конкурентних переваг туристичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-82
3. Середя Н. Маркетинг і брендинг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-100
4. Шейко Ю. Стан і перспективи розвитку інтернет-маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-58
5. Hutsaliuk O., Bondar I., Babych O., Shchoholieva I. Sereda N. (2021) Organization and management of the development of ecological tourism in a circular economy. *International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental*. E3S Web of Conferences 255, 01026 ISCMEE 2021. С. 1-11.
6. Sereda N., Albeshchenko O., Krupitsa I., Biletska N., Krasnik A. (2024) Strategic approaches to tourism development: crafting competitive strategies for business growth in the tourism sector. *Multidisciplinary Reviews*, 7, Special Issue 2024.

Базарна Ольга

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу

Вишневська Анастасія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Академія праці, соціальних відносин та туризму,

м. Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПЕРІОД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасна рекламна діяльність розвивається в умовах посилення глобальної невизначеності, що зумовлена економічними кризами, пандеміями та прискоренням процесів цифровізації. У таких умовах реклама зазнає суттєвих трансформацій, змінюючи канали комунікації, інструменти впливу та підходи до взаємодії зі споживачами.

Цифрові технології стають ключовим чинником забезпечення адаптивності рекламних стратегій підприємств [1, с. 14-15; 5, с. 2]. Пандемія COVID-19 стала каталізатором активного переходу рекламної діяльності у цифрове середовище. Як зазначають дослідники, у період кризових явищ цифрові канали реклами забезпечують оперативність комунікації та можливість швидкого коригування рекламних повідомлень відповідно до змін споживчої поведінки [5, с. 3-4].

Вітчизняні науковці підкреслюють, що в умовах невизначеності digital-маркетинг

виступає ефективним інструментом підтримки конкурентоспроможності підприємств і зменшення негативного впливу кризових факторів [4, с. 112]. Актуальність дослідження трансформації рекламної діяльності суттєво зросла у зв'язку з повномасштабною війною в Україні. Воєнні дії спричинили різку зміну споживчої поведінки, скорочення рекламних бюджетів, міграцію бізнесу в онлайн-середовище та підвищення вимог до етичності рекламних комунікацій. У цих умовах цифрова реклама стала одним із небагатьох інструментів, що дозволяє підприємствам підтримувати зв'язок зі споживачами та зберігати присутність на ринку [4, с. 112].

Крім того, війна актуалізувала питання соціальної відповідальності брендів, патріотичної комунікації та підтримки суспільства, що безпосередньо вплинуло на зміст рекламних повідомлень і вибір каналів комунікації. Як зазначається у сучасних дослідженнях, в умовах криз і соціальних потрясінь саме цифрові канали забезпечують оперативність, гнучкість та можливість швидкої адаптації рекламних кампаній [5, с. 3-4].

Вітчизняні науковці підкреслюють, що digital-маркетинг в умовах воєнної та економічної нестабільності виконує антикризову функцію, сприяючи збереженню конкурентоспроможності підприємств і мінімізації негативних наслідків зовнішніх шоків [4, с. 113].

Основні тенденції трансформації рекламної діяльності. Зростання ролі цифрових каналів. За результатами досліджень, у кризових умовах компанії переорієнтовують рекламні бюджети на цифрові платформи - соціальні мережі, пошукову та відеорекламу, що забезпечують гнучкість і вимірюваність результатів [1, с. 16; 2, с. 45].

Персоналізація рекламних повідомлень. Цифровізація дозволяє формувати персоналізовані рекламні повідомлення з урахуванням поведінки та інтересів споживачів. Це особливо важливо в період невизначеності, коли довіра до бренду та релевантність інформації відіграють ключову роль [3, с. 28; 5, с. 6].

Використання аналітики та інноваційних технологій. Застосування інструментів веб-аналітики, автоматизованих рекламних платформ і технологій штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність рекламних кампаній навіть за умов скорочення бюджетів [3, с. 31; 4, с. 114].

Таблиця 1

Основні напрями трансформації рекламної діяльності в умовах цифровізації

Напрямок трансформації	Характеристика	Джерело
1	2	3
Перехід у digital-середовище	Активне використання соцмереж і онлайн-платформ	[1, с. 15]
Персоналізація реклами	Орієнтація на індивідуальні потреби споживачів	[3, с. 29]
Аналітична орієнтація	Використання показників CTR, ROI, конверсії	[3, с. 30]
Антикризова функція	Підтримка бізнесу в умовах нестабільності	[4, с. 113]

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 4]

Оцінка ефективності цифрової реклами. Оцінка ефективності цифрової реклами в умовах глобальної невизначеності набуває особливого значення, оскільки підприємства змушені працювати з обмеженими ресурсами та підвищеними ризиками. Основними показниками ефективності виступають охоплення аудиторії, рівень залученості, показники CTR, коефіцієнт конверсії та рентабельність рекламних інвестицій (ROI) [3, с. 30]. У кризових і воєнних умовах зростає роль якісних показників ефективності, зокрема рівня довіри до бренду, емоційного сприйняття рекламних повідомлень та соціального відгуку аудиторії. Дослідження доводять, що цифрова реклама, адаптована до соціального контексту та потреб споживачів, здатна пом'якшувати негативний вплив кризових факторів і підтримувати стабільність бізнесу [5, с. 7; 4, с. 115]. Крім того, використання аналітики в режимі реального часу дозволяє оперативно коригувати рекламні кампанії відповідно до змін ринкового

середовища, що є особливо важливим в умовах воєнної нестабільності [2, с. 48].

Оцінювання результативності рекламної діяльності в цифровому середовищі базується на аналізі кількісних та якісних показників, зокрема охоплення аудиторії, рівня залученості та конверсій. Дослідження підтверджують, що ефективне використання цифрової реклами дозволяє зменшити негативні наслідки економічних криз для підприємств [3, с. 32; 5, с. 7].

Висновки. Таким чином, трансформація рекламної діяльності у період цифровізації та глобальної невизначеності є закономірною реакцією бізнесу на сучасні виклики, зокрема пандемію COVID-19 та війну в Україні. Основними напрямками змін виступають цифровізація рекламних каналів, персоналізація комунікацій, активне використання аналітичних інструментів і підвищення соціальної відповідальності брендів.

Результати аналізу наукових джерел свідчать, що підприємства, які впроваджують цифрові рекламні стратегії, демонструють вищу адаптивність і стійкість у кризових умовах [2, с. 48; 4, с. 115; 5, с. 8].

Подальші дослідження доцільно спрямувати на: аналіз специфіки рекламних комунікацій підприємств України в умовах воєнного стану; оцінку довгострокового впливу цифрової реклами на лояльність споживачів у кризових умовах; дослідження етичних аспектів рекламної діяльності та соціально відповідальних комунікацій у період суспільних потрясінь.

Література:

1. Мартинюк О. В. Digital-маркетинг у кризових умовах. *Вісник НУБГП*. 2022. С. 13-18.
2. Колесник Б., Золковер А. Проведення національної цифрової рекламної кампанії в умовах невизначеності. Київ, 2023. 52 с.
3. Храпкіна В. В., Іванова А. М. Оцінка ефективності використання цифрової реклами. *Наукові записки НаУКМА*. 2021. С. 27-33.
4. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Digital-маркетинг як інструмент антикризового розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 11. С. 110-116.
5. Najam U. Advertising during the COVID-19 pandemic: trends and theoretical developments. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, № 7. Art. 170. P. 1-9.
6. WPP Media cuts 2025 global advertising revenue growth forecast to 6% on trade concerns. *Reuters*. 2025.

Базарна Ольга

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу

Лупанчук Єлизавета

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Академія праці, соціальних відносин та туризму,

м. Київ, Україна

ТИПИ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ НОВА ПОШТА

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації конкурентної боротьби реклама перетворилася з допоміжного інструменту маркетингу на стратегічний ресурс розвитку компанії [1, с. 321]. Вона формує економічну, соціальну та культурну середу, в якій існують споживачі [2, с. 212]. Для компаній сфери послуг, особливо логістики, ефективна комунікація з клієнтами є вирішальним чинником успіху, оскільки послуги нематеріальні та потребують підвищеного рівня довіри. ТОВ «Нова Пошта», будучи безумовним лідером ринку кур'єрських перевезень в Україні, демонструє майстерне поєднання класичних та сучасних видів реклами для підтримки бренду, залучення клієнтів та адаптації до стрімко мінливих умов (наприклад, під час повномасштабної війни) [3].

Питання типології реклами досліджені в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, а також детально висвітлені в професійних джерелах (HubSpot, WordStream,

Marketing91 тощо) [4, 5, 6]. Однак динамічний розвиток цифрових технологій постійно вносить корективи в існуючі класифікації та методи оцінки ефективності [7, с. 17]. Аналіз діяльності саме української компанії-лідера в контексті сучасних рекламних трендів є актуальним та практично значущим завданням [8].

ТОВ «Нова Пошта» - найбільший оператор ринку кур'єрських послуг в Україні з мережею понад 10 000 відділень та поштоматів [9]. Її рекламна діяльність є прикладом високобюджетної, інтегрованої стратегії, спрямованої на всі шари населення [3]. Компанія активно використовує як традиційні, так і цифрові канали, адаптуючи свої повідомлення під конкретні цілі та аудиторії [10].

Ключові повідомлення та цінності бренду, що просуваються:

- Надійність та безпека: «Пошта, якій довіряють мільйони» [9].
- Швидкість: «Від дверей до дверей» [3].
- Доступність: «Найбільша мережа по Україні» [10].
- Зручність: «Поштомати 24/7», «Мобільний додаток» [9].
- Патріотизм та соціальна відповідальність: підтримка ЗСУ, гуманітарні ініціативи, особливо актуальні під час війни [3].

Аналіз рекламної стратегії. Стратегія «Нової Пошти» може бути охарактеризована як диференційована, з акцентом на масове охоплення та підтримку високої усвідомленості бренду [3]. Компанія домінує в медіапросторі завдяки агресивній присутності в різноманітних каналах [9]. Використання конкретних типів реклами: Телевізійна реклама: є основним каналом для побудови масового бренду [11]. Компанія випускає серії якісних, високобюджетних роликів, часто з гумором та «життєвими» ситуаціями (наприклад, серія роликів із засобами зв'язку «Світло», «Любов», «Радість») [9]. Це дозволяє створити сильний емоційний зв'язок з аудиторією [1]. Під час війни характер реклами змінився на більш патріотичний та підтримуючий (наприклад, ролики про роботу під обстрілами) [3]. Радіореklama: активно використовується для підкріплення ТБ-кампаній та локального просування. Короткі, запам'ятовуючі джінгли та інформаційні повідомлення про акції [3]. Зовнішня реклама: білборди та ситилайти «Нової Пошти» присутні на всіх ключових магістралях та у всіх великих містах України [6]. Вони працюють на постійне нагадування та підвищення впізнаваності логотипу [4]. Часто використовуються для анонсу нових послуг (наприклад, «Поштомати») [7]. Цифрова реклама: пошукова реклама (Google Ads): «Нова Пошта» активно купує ключові слова, пов'язані з доставкою, посилками, трекінгом, що дозволяє їй захоплювати аудиторію з уже сформованим наміром. Реклама в соціальних мережах (Facebook, Instagram): використовується для гнучкого таргетування: ретаргетинг на відвідувачів сайту, просування послуг для інтернет-магазинів (e-commerce), залучення нових клієнтів через креативи з акціями. Канал є ключовим для комунікації під час акцій («Чорна п'ятниця», святкові розпродажі) [10]. Відеореklama (YouTube): ТБ-ролики адаптуються для показу на YouTube, що дозволяє охопити молодшу аудиторію, яка дедалі менше дивиться традиційне ТБ. Контент-маркетинг: на сайті компанії є розвинений блог, де публікуються корисні статті для бізнесу та приватних клієнтів: про маркування, експорт, правила пакування. Це підвищує SEO-показники та позиціює «Нову Пошту» як експерта в логістиці. Інфлюенсер-маркетинг: Компанія періодично співпрацює з популярними блогерами для просування конкретних послуг (наприклад, доставки з зарубіжних інтернет-магазинів) або соціальних ініціатив. Спонсорство та партнерства: «Нова Пошта» є спонсором багатьох спортивних, культурних та соціальних подій, що посилює її образ соціально відповідальної компанії.

У цілому, досвід «Нової Пошти» є взірцевим для українських компаній щодо побудови сильного національного бренду за допомогою комплексного та зваженого використання різноманітних типів рекламної діяльності.

Література:

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : підручник / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.

2. Ромать Є. В. Реклама : підручник. 4-те вид., перероб. і доп. Київ : Студцентр, 2008. 512 с.
3. Устенко І. А. Маркетингова стратегія підприємства (на прикладі ТОВ «Нова Пошта»). *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/4191/4226/9742>
4. HubSpot. The 7 Types of Advertising. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/types-of-advertising>
5. Indeed. A Guide to the Different Types of Advertising Media. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/advertising-media>
6. Marketing91. 21 Types of Advertising. URL: <https://www.marketing91.com/types-of-advertising/>
7. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Сучасні тренди рекламної діяльності ринково-орієнтованих підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2020. № 1(01). С. 15-20. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/3/3>
8. IAB Ukraine. Трендбук 2025 : звіт про цифрову рекламу. 2025. 50 с. URL: <https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/IAB-Trendbook-2025.pdf>
9. ТОВ «Нова Пошта». Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/>
10. ТОВ «Нова Пошта». Офіційні сторінки у соціальних мережах (Facebook, Instagram): URL: <https://www.facebook.com/novaposhta.official>; <https://www.instagram.com/novaposhta.official/>
11. Economics Discussion. Types of Advertising Media: URL: <https://www.economicsdiscussion.net/advertising/types-of-advertising-media/31785>

Базарна Ольга

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу

Бугай Олег

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Головчук Дар'я

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Академія праці, соціальних відносин та туризму,

м. Київ, Україна

СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Досліджено взаємозв'язок соціально-відповідальних комунікацій у маркетинговій діяльності підприємств та розвитку професійної освіти як стратегічного ресурсу формування кадрового потенціалу України в умовах економічного відновлення. Обґрунтовано, що інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у маркетингові стратегії бізнесу сприяє посиленню партнерства між підприємствами та закладами професійної освіти, формуванню людського капіталу та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Проведено аналіз праць українських науковців щодо соціально-відповідального маркетингу та модернізації професійної освіти.

Ключові слова: соціально-відповідальні комунікації, маркетинг, професійна освіта, кадровий потенціал, відновлення економіки України.

Аналіз літератури та джерел. Проблематика соціально-відповідального маркетингу та корпоративної соціальної відповідальності широко висвітлена у працях дослідників, зокрема, Котлер Філіп та Лі Ненсі обґрунтовують концепцію соціально-етичного маркетингу

як поєднання інтересів бізнесу та суспільства. В українському науковому дискурсі цю проблематику розвиває Балабанова Л.В., яка визначає маркетингові комунікації як інструмент формування довгострокової довіри між підприємством і споживачем [1, с. 112]. Котлер Філіп підкреслює необхідність переходу від традиційного маркетингу до концепції маркетингу 3.0, орієнтованого на цінності та соціальну відповідальність [2, с. 45]. У працях Ілляшенко С.М. акцентується увага на інноваційній складовій маркетингової діяльності та ролі соціальних комунікацій у забезпеченні сталого розвитку підприємства [3, с. 78]. Питання розвитку професійної освіти як чинника економічного зростання досліджують Кремень В.Г., який обґрунтовує концепцію людиноцентризму в освіті [4, с. 21], та Лук'яненко Д.Г., який розглядає людський капітал як ключовий фактор конкурентоспроможності держави [5, с. 134]. У контексті післявоєнного відновлення економіки України науковці наголошують на необхідності інтеграції освіти, бізнесу та держави для формування адаптивного кадрового потенціалу [6, с. 59]. Таким чином, аналіз літератури засвідчує наявність ґрунтовних досліджень окремо з питань соціально-відповідального маркетингу та розвитку професійної освіти, однак їх комплексне поєднання в умовах відновлення економіки України потребує подальшого наукового обґрунтування.

Соціально-відповідальні комунікації в маркетинговій діяльності. Соціально-відповідальні комунікації є складовою концепції соціально-етичного маркетингу, що передбачає орієнтацію на довгострокові інтереси суспільства [2, с. 47]. Вони охоплюють інформаційну прозорість, підтримку соціальних ініціатив, екологічну відповідальність та інвестиції в людський капітал. За визначенням Балабанова Л.В., маркетингові комунікації мають забезпечувати не лише просування продукції, а й формування позитивного іміджу соціально відповідального підприємства [1, с. 118]. У сучасних умовах це передбачає активну участь бізнесу у фінансуванні освітніх програм, професійної підготовки та перепідготовки кадрів. Соціально-відповідальні комунікації стають інструментом формування довіри до бренду та сприяють зміцненню репутаційного капіталу підприємства [3, с. 81].

Соціально-відповідальні комунікації передбачають:

- прозорість бізнес-процесів;
- підтримку суспільно важливих ініціатив;
- інвестування в освіту та професійний розвиток;
- формування довіри між бізнесом, державою та суспільством.

У період відновлення економіки маркетингові комунікації мають не лише стимулювати попит, а й формувати соціальну цінність бренду, демонструвати внесок компанії у розвиток країни.

Професійна освіта як чинник формування кадрового потенціалу. Професійна освіта визначається як основа формування людського капіталу, що забезпечує відновлення та розвиток національної економіки [4, с. 24]. Лук'яненко Д.Г. зазначає, що конкурентоспроможність країни безпосередньо залежить від рівня підготовки фахівців та їх відповідності вимогам глобального ринку [5, с. 138]. В умовах відбудови України особливого значення набуває модернізація професійно-технічної освіти, впровадження дуальної форми навчання та активна співпраця з роботодавцями. Інтеграція бізнесу у процес підготовки кадрів дозволяє зменшити дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці та забезпечити ефективне використання трудового потенціалу.

Професійна освіта відіграє ключову роль у:

- підготовці кваліфікованих робітників для стратегічних галузей;
- адаптації навчальних програм до потреб ринку праці;
- забезпеченні конкурентоспроможності національної економіки;
- інтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб у ринок праці.

Відновлення економіки України потребує тісної взаємодії освітніх закладів із бізнесом для підготовки фахівців, здатних працювати в умовах інноваційної економіки.

Синергія маркетингових комунікацій та професійної освіти. Поєднання соціально-

відповідального маркетингу та розвитку професійної освіти створює мультиплікативний ефект для економіки. Інвестиції бізнесу в освітні програми можуть розглядатися як складова довгострокової маркетингової стратегії [2, с. 52]. Такі комунікації формують позитивний імідж компанії, підвищують лояльність споживачів і водночас сприяють формуванню кваліфікованого кадрового резерву [1, с. 120]. У стратегічній перспективі це забезпечує сталий розвиток підприємств і підвищує економічну стійкість держави [5, с. 141].

Синергія соціально-відповідального маркетингу та професійної освіти. Поєднання цих напрямів може реалізовуватися через:

- дуальні освітні програми за участі підприємств;
- грантові програми та стипендії від бізнесу;
- стажування та практичну підготовку студентів;
- інформаційні кампанії, спрямовані на популяризацію робітничих професій;
- формування позитивного іміджу компаній як соціально відповідальних роботодавців.

Соціально-відповідальні комунікації стають механізмом просування не лише товарів і послуг, а й соціальних інвестицій у людський капітал.

Стратегічний результат для України. Інтеграція маркетингових стратегій із розвитком професійної освіти сприяє:

- підвищенню довіри до бізнесу;
- зменшенню дефіциту кваліфікованих кадрів;
- зростанню продуктивності праці;
- зміцненню економічної стійкості держави;
- формуванню довгострокової конкурентоспроможності України.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших наукових розвідок полягають у поглибленому міждисциплінарному аналізі механізмів інтеграції соціально-відповідальних комунікацій у стратегії підприємств із розвитком професійної освіти на засадах державно-приватного партнерства. Доцільним є емпіричне дослідження впливу програм корпоративної соціальної відповідальності на якість підготовки кадрів і рівень їх працевлаштування, а також оцінювання ефективності дуальної освіти в умовах повоєнної трансформації економіки України. Окремого наукового опрацювання потребує розроблення моделей вимірювання соціально-економічного ефекту від інвестицій бізнесу в людський капітал, що дозволить обґрунтувати довгострокову доцільність поєднання маркетингових стратегій із розвитком системи професійної освіти як інструменту стійкого відновлення національної економіки.

Висновки. Соціально-відповідальні комунікації в маркетинговій діяльності підприємств та розвиток професійної освіти є взаємопов'язаними чинниками формування кадрового потенціалу для відновлення економіки України. Їх інтеграція сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, зміцненню людського капіталу та формуванню довгострокової стратегії сталого розвитку держави.

Література:

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.
2. Котлер Ф., Лі Н. Маркетинг 3.0. - Харків: Ранок, 2018. - 256 с.
3. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С. Маркетинг знань в управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства. *Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти* : монографія / за заг. ред. Є. В. Ромата та С. Ф. Смерічевського. Київ.: Студцентр, 2021. С. 120-137.
4. Кремень В. Г. Філософія національної ідеї. Людина. Освіта. Соціум. - Вид. переробл. - К.: Грамота, 2010. - 576с.
5. Глобальна економіка : Практикум / За заг. ред. Д. Г. Лук'яненка. К.: КНЕУ, 2024. 168 с.
6. Радкевич В. О. Розвиток національної професійної освіти в умовах війни, повоєнного

відновлення та євроінтеграції України: Наукова доповідь на методологічному семінарі НАПН України «Розвиток національної професійної освіти в умовах війни, повоєнного відновлення та євроінтеграції України», 21 листопада 2024 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2024. №6(2). С. 1-19. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6226>

Бреус Світлана

доктор економічних наук, професор

Чайка Антон

здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти,

ПВНЗ «Європейський університет»,

м. Київ, Україна

ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Повномасштабна війна та супутні наслідки спричинили глибокі соціально-гуманітарні трансформації, що суттєвим чином вплинули на функціонування державних інституцій, економіки та системи закладів вищої освіти (ЗВО). Гуманітарні ризики, демографічні втрати, руйнування освітньої інфраструктури та погіршення психологічного стану населення безпосередньо позначаються на здатності ЗВО забезпечувати відтворення людського та інтелектуального потенціалу країни. За таких обставин підвищується значення ефективного управління стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери. Як відмічають Комаровський В., Титаренко Л. та Яценко В., особливої актуальності набуває інструментальне забезпечення реалізації стратегії економічної безпеки системи ЗВО України, орієнтоване на збереження людського капіталу, підвищення інституційної стійкості та адаптацію освітнього середовища в умовах війни та подальшого відновлення [2, с. 207].

Реалізація стратегії економічної безпеки системи ЗВО потребує структурованого інструментального забезпечення, яке поєднує стратегічні напрями розвитку університетів із практичними механізмами управління. Шпильова В., Дібрівка А., Пономаренко А. виокремлюють такі групи інструментів реалізації стратегії:

- аналітико-діагностичні (SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища, оцінювання позицій у рейтингах) – для виявлення загроз та внутрішніх резервів розвитку;
- стратегічного управління (Balanced Scorecard, KPI, бенчмаркінг) – для трансформації стратегічних цілей у вимірювані показники та подальшого моніторингу;
- цифрові (LMS-платформи, аналітика даних, гібридні моделі навчання) – для забезпечення адаптивності освітнього процесу;
- інституційно-партнерські (модель «triple helix», міжнародне співробітництво) – для інтеграції ЗВО у глобальний простір;
- фінансово-економічні – для диверсифікації ресурсів та зміцнення фінансової стійкості [5, с. 336].

Соціально-гуманітарна складова інструментального забезпечення реалізації стратегії економічної безпеки системи ЗВО охоплює напрями, що забезпечують стійкість функціонування університетів як соціально-економічних систем. Як зазначають Нижник О. В., Нижник І. В., Лисак В. М., ключовими складовими фінансово-економічної безпеки ЗВО є інтелектуально-кадрова, соціокультурна, інформаційно-комунікативна, навчально-методична та нормативно-правова компоненти.

Базовою є інтелектуально-кадрова складова, оскільки рівень професійної кваліфікації науково-педагогічного персоналу, ефективність системи мотивації, кадрова стабільність та розвиток корпоративної культури визначають якість освітнього процесу та фінансову спроможність ЗВО. Водночас соціокультурна та інформаційно-комунікативна складові

забезпечують захист прав учасників освітнього процесу, формування безпечного освітнього простору та адаптацію до кризових умов [3, с. 125].

Ефективність реалізації стратегії економічної безпеки системи ЗВО України значною мірою залежить від рівня інтеграції окремих інструментів у єдину систему стратегічного управління. Ключовим елементом такої інтеграції є формування інформаційного базису стратегічного управління на основі оцінювання стратегічного потенціалу та ефективності діяльності ЗВО, що забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах високої ризиковості та турбулентності зовнішнього середовища. Інтеграція інструментів реалізується через поєднання системи показників ефективності, механізмів моніторингу та зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно коригувати стратегічні пріоритети та управлінські дії [4, с. 5] та передбачає узгодження аналітико-діагностичних, управлінських, цифрових, фінансово-економічних та соціально-гуманітарних інструментів із стратегічними цілями розвитку ЗВО та механізмами оцінювання результативності їх досягнення.

У контексті забезпечення економічної безпеки ЗВО інтегрована система управління сприяє не лише підвищенню ефективності використання ресурсного та кадрового потенціалу, але й зміцненню інституційної стійкості, адаптивності освітнього середовища та здатності ЗВО протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам у період трансформацій унаслідок війни.

Практичне значення сформульованих положень полягає у можливості їх використання під час розроблення та реалізації стратегій економічної безпеки ЗВО України з урахуванням соціально-гуманітарних чинників.

Розглянутий підхід до інтеграції аналітичних, управлінських, цифрових та соціально-гуманітарних інструментів у систему стратегічного управління може бути використаний в управлінській практиці системи закладів вищої освіти з метою підвищення інституційної стійкості, збереження людського та інтелектуального капіталу та забезпечення адаптивності освітнього середовища до умов воєнних та післявоєнних трансформацій.

Окреслені підходи також можуть бути використані у процесі формування та коригування державної освітньої політики у сфері забезпечення економічної безпеки системи закладів вищої освіти, зокрема у частині розвитку таких компонентів інтелектуального капіталу системи ЗВО, як людський, структурний, репутаційний, цифровий та інноваційний [1, с. 5–6].

Інструментальне забезпечення є ключовою передумовою реальної імплементації стратегії економічної безпеки системи закладів вищої освіти України, оскільки сприяє забезпеченню переходу від окреслення стратегічних орієнтирів до практичних управлінських дій. Соціально-гуманітарні чинники у сучасних умовах виконують не допоміжну, а системотворчу роль, визначають стійкість освітнього середовища та здатність ЗВО до адаптації в умовах трансформацій. Ефективне забезпечення економічної безпеки системи ЗВО потребує комплексного інтегрованого підходу, що поєднує аналітичні, управлінські, цифрові, інституційні та фінансово-економічні інструменти в єдину систему стратегічного управління.

Література:

1. Бреус С. В., Чайка А. В. Концептуальні засади впливу інтелектуального капіталу на економічну безпеку системи закладів вищої освіти України. *Економіка та суспільство*. 2025. №. 80. С. 1-10. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-132>
2. Комаровський В., Титаренко Л., Яценко В. Публічне управління стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери в умовах викликів війни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 32. С. 201–209. <https://doi.org/10.35432/tisb322024319851>
3. Нижник О. В., Нижник І. В., Лисак В. М. Теоретико-методологічне обґрунтування сукупності складових фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Том 1. № 2. С. 122–127. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-16](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-16)
4. Тарасенко О. С. Інструментарій оцінювання ефективності ЗВО в системі стратегічного управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. С. 1–11.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-86>

5. Шпильова В., Дубрівка А., Пономаренко А. Напрями формування конкурентноспроможної стратегії розвитку ЗВО. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 346. № 5. С. 334–340. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-49view/2471/2516>

Борисенко Андрій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Бреус Світлана

доктор економічних наук, професор,

ПВНЗ «Європейський університет»,

м. Київ, Україна

ІМПЕРАТИВ АДАПТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах функціонування економічних систем та організацій, що характеризуються високою турбулентністю та трансформацією звичних ринкових зв'язків, стратегічна стійкість перестає бути наслідком лише наявності фінансових чи матеріальних резервів. Вона дедалі більше залежить від динамічної спроможності системи до самоорганізації та випереджальної адаптації. Провідну роль у цьому процесі відіграє інноваційне середовище як базовий фундамент для реалізації стратегічних змін [1].

Центральне місце у функціональній структурі інноваційного середовища посідає адаптивна функція, що характеризує її адаптивність, вона сприяє забезпеченню динамічної відповідності внутрішнього темпу трансформацій організації швидкості змін зовнішнього контуру. В управлінському аспекті вона розглядається як здатність системи мінімізувати затримки у часі між виникненням ринкового виклику та прийняттям адекватної інноваційної відповіді та вжиттям необхідних заходів для її реалізації [2], її реалізація зумовлює трансформацію традиційного управлінського циклу, в якому стратегічне планування переорієнтовується з жорсткої фіксації цілей на формування портфеля альтернативних сценаріїв, що підвищує гнучкість системи. Організаційне проектування еволюціонує у напрямі мережевих структур та крос-функціональних взаємодій, що забезпечує значну швидкість дифузії знань всередині організації, механізми контролю трансформуються в систему стратегічного моніторингу та раннього попередження, де фокус зміщується з оцінювання минулих результатів на ідентифікацію майбутніх можливостей.

Наукове обґрунтування інноваційного середовища потребує розмежування його об'єктивної та суб'єктивної складових: об'єктивна складова (інноваційне середовище) включає сукупність ресурсних, технологічних та інституційних умов; суб'єктивна (інноваційний клімат) відображає соціально-психологічну готовність персоналу до сприйняття нововведень. Її зважаючи на це, стратегічна стійкість забезпечується точкою перетину цих складових, коли створюються умови за яких інфраструктурні можливості підкріплюються відповідною корпоративною культурою та високим рівнем толерантності до ризику [3].

Особливого значення адаптивність набуває для великих організаційних структур, схильних до системної інерції. Створення автономних зон інноваційного розвитку та впровадження механізмів відкритого інноваційного процесу дозволяє підтримувати життєздатність системи навіть в умовах «підривних» технологічних змін. Це дає можливість не лише пасивно адаптуватися до ринку, а й здійснювати активний вплив на формування нових галузевих стандартів [4].

Зважаючи на існування зв'язку між інноваціями (зокрема сервісними/процесними) та організаційною стійкістю, інноваційна діяльність через динамічні можливості підвищує

бізнес-результати під час криз. Адаптивність інноваційного середовища проявляється через:

- інституційну спроможність (політика, фінансування, інфраструктура);
- мережеві зв'язки (колаборації, університети, стартапи, промисловість);
- технологічна готовність (цифрова інфраструктура, R&D);
- кадровий/культурний ресурс (навички, відкритість до змін, підприємницький клімат);
- фінансова мобільність (доступ до капіталу, грантів, інвестицій);
- медіатори впливу на стратегічну стійкість організацій – динамічні можливості,

організаційна стійкість/резильєнтність, інноваційна активність [5-6].

Таким чином, адаптивність інноваційного середовища формується не лише як реактивна відповідь на зовнішні збурення, а як проактивна здатність до формування майбутніх траєкторій розвитку, воно є відкритою нелінійною системою, здатною до накопичення та рекомбінації знань, що створює передумови для виникнення нових стратегічних альтернатив. Така властивість дозволяє організаціям переходити від логіки адаптації до випереджального стратегічного оновлення шляхом зменшення залежності від минулих рішень та ефектів траєкторної інерції [7]. Важливим при цьому є врахування концепції інноваційних екосистем, у межах яких стратегічна стійкість формується завдяки коеволюції організацій, технологій та інститутів. Включення організацій у такі екосистеми розширює доступ до зовнішніх знань і ресурсів, підвищує швидкість адаптації та знижує ризики стратегічних помилок, пов'язаних з ізолюванням прийняттям рішень. Відповідно, адаптивність інноваційного середовища виступає системоутворювальним чинником, що забезпечує баланс між стабільністю та стратегічною гнучкістю [8-9].

Здатність організації систематично інтерпретувати сигнали зовнішнього середовища, трансформувати їх у знання та інтегрувати у процеси прийняття управлінських рішень формує основу для розвитку динамічних управлінських компетенцій [10] й у цьому контексті розвинене інноваційне середовище є гарантом довгострокової стійкості організації, воно формує клімат в середині організації, який дозволяє зберігати цілісність та конкурентоспроможність у періоди радикальних трансформацій глобального економічного простору шляхом реагування на ці зміни відповідними заходами.

Література:

1. Lundvall, B.-Å. (Ed.). *Innovation Systems. National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers. 1992.
2. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal*. 1997. № 18(7). Pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)
3. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2010.
4. Chesbrough, H. W. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 2003.
5. Garrido-Moreno A., García-Morales V. J., Martín-Rojas R. European Journal of Innovation Management. *Innovation, organizational resilience and performance in turbulent environments. European Journal of Innovation Management*. 2023. № 26(6). Pp. 1701–1722. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0106>
6. Adner, R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Research Policy*. 2017. № 46(1). Pp. 39–58. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.09.013>
7. Christensen, C. M. *The Innovator's Dilemma. The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1997.
8. Denysenko M., Breus S. Innovation in corporate governance. *International Conference on Corporation Management-2022*. May 19, 2022. Banská Bystrica, Slovakia. <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2022/paper/view/362>
9. Teece, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of

(sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. № 28(13). Pp. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

10. Crossan M. M., Lane H. W., White R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Organization Science*. 1999. № 10(5). Pp. 522–537. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.522>

Волочай Аміна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Россоха Марія

кандидат педагогічних наук, старший викладач

Зачосова Наталія

доктор економічних наук, професор,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

ФОРМУВАННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

Ідеологічним фундаментом кадрової політики підприємства та системи його HR-менеджменту в умовах поширення парадигм Суспільства 5.0 має стати екосистема людських ресурсів, яка трактується сучасними вченими як структура, орієнтована на створення цінності для організації, яка складається з взаємодоповнюваності та взаємозалежності [1, с.286]. Персонал вважається основною цінністю сучасного підприємства, його стратегічною перевагою, засобом резильєнтності в умовах функціонування під впливом невизначеності та ризиків. Стрімка втрата Україною людського капіталу зробила кадровий ресурс, що характеризується професіоналізмом, наявністю фахового досвіду, розвинутими соціальними та цифровими навиками, дефіцитним товаром на вітчизняному ринку праці. Така ситуація стала стимулом для усвідомлення HR-менеджерами підприємств необхідності пошуку шляхів для встановлення партнерських і взаємовигідних стосунків з власними працівниками.

Важливість людиноцентричного підходу до управління персоналом у сучасних реаліях життя людей в Україні, що характеризуються тотальною невизначеністю, численними ризиками для фізичного виживання, ментального здоров'я, економічного добробуту, зумовлена необхідністю вжиття менеджментом компанії заходів протидії масовим звільненням, професійному вигоранню, низькій якості та продуктивності праці, та іншим наслідкам поведінки працівників, якій передують нехтування вищим керівництвом потребами та інтересами своїх підлеглих. HRM-модель організації та реалізації професійних та управлінських відносин, націлена на мінімізацію кадрових ризиків, у першу чергу за рахунок створення атмосфери, яка не сприяє їх появі (позитивний клімат у колективі, використання мотиваційних чинників, турбота про працівників, соціальний захист, мирне врегулювання конфліктів, ефективність і прозорість комунікаційних процесів, баланс роботи та відпочинку, тощо), здатна не лише посилити стан фінансово-економічної безпеки організації, мінімізуючи витрати на відновлення кадрового складу, навчання та адаптацію нових працівників, але і може бути каталізатором розвитку бізнесу за рахунок масштабування наявного інтелектуального капіталу та покращення бренду роботодавця на ринку трудових ресурсів. Формування людиноцентричної кадрової політики підприємства у системі управління фінансово-економічною безпекою має ґрунтуватися на пріоритетності розвитку «м'яких» навичок, уникнення застарівання знань і навиків, поступовому кар'єрному зростанні, уваги та поваги до працівників безвідносно до їх гендеру та статті, забезпеченні когнітивного та ментального здоров'я персоналу, безперервній трансформації корпоративної культури у

напрямі розширення її соціального контексту.

Література:

1. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 282-294.

Гергардт Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОНІКС-СИСТЕМЗ»

Діяльність сучасної організації формується під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають умови її функціонування, можливості розвитку та обмеження у досягненні поставлених цілей. Аналіз середовища діяльності підприємства є необхідною передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1, с. 276], оскільки дозволяє виявити ключові фактори впливу на результати роботи організації та оцінити її адаптивність до змін. Діяльність підприємств у сфері інформаційних технологій в Україні здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства [3].

Зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Онікс-Системз» охоплює сукупність макро- та мікрофакторів, що формуються поза межами підприємства, але безпосередньо впливають на його діяльність. Для компанії, яка працює у сфері інформаційних технологій, зовнішнє середовище характеризується високим рівнем динамічності, технологічних змін та конкуренції. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу ринкових тенденцій і гнучкого реагування на зміни умов господарювання.

Макросередовище діяльності підприємства визначається політичними, економічними, соціальними та технологічними чинниками. Політична ситуація в Україні, зокрема умови воєнного стану та регуляторні особливості функціонування бізнесу, безпосередньо впливають на діяльність ІТ-компаній. Водночас галузь інформаційних технологій залишається однією з найбільш стійких до кризових явищ, що створює додаткові можливості для розвитку підприємств, орієнтованих на експорт послуг [2].

Економічні чинники зовнішнього середовища проявляються через стан національної та світової економіки [4], рівень платоспроможного попиту на ІТ-послуги, валютні коливання та доступність фінансових ресурсів. Для ТОВ «Онікс-Системз», яке співпрацює з іноземними замовниками, важливе значення мають коливання валютних курсів і загальна економічна стабільність на міжнародних ринках. Ці фактори впливають на формування доходів підприємства та планування його діяльності у часовому вимірі.

Соціальні чинники зовнішнього середовища пов'язані зі змінами на ринку праці, рівнем кваліфікації спеціалістів, очікуваннями персоналу щодо умов праці та професійного розвитку. Для ІТ-компаній характерна висока конкуренція за кваліфіковані кадри, що зумовлює необхідність створення сприятливих умов праці та ефективної організації робочого часу. У цьому контексті тайм-менеджмент набуває особливого значення як інструмент підтримки продуктивності та мотивації персоналу.

Технологічні чинники є визначальними для діяльності ТОВ «Онікс-Системз», оскільки швидкий розвиток цифрових технологій постійно змінює вимоги до програмних продуктів і процесів їх розробки. Необхідність освоєння нових технологій, інструментів і підходів до управління проектами впливає на організацію внутрішніх процесів компанії та потребує

ефективного планування часу для навчання, розробки й впровадження інновацій [2].

Мікросередовище діяльності ТОВ «Онікс-Системз» формується сукупністю суб'єктів і факторів, що безпосередньо взаємодіють із підприємством у процесі його господарської діяльності. До них належать споживачі послуг, конкуренти, постачальники ресурсів, партнери та ринок праці. Аналіз мікросередовища дозволяє оцінити рівень ринкових можливостей компанії та виявити чинники, що впливають на її конкурентні позиції.

Особливістю організації праці в компанії є орієнтація на результат та дотримання строків виконання проєктів. Менеджери проєктів виконують функції координації роботи команд, контролю виконання завдань і розподілу ресурсів у часовому вимірі. Від ефективності їх управлінських рішень залежить не лише успішність окремих проєктів, а й загальні показники діяльності підприємства. Це підкреслює роль тайм-менеджменту як інструменту підвищення ефективності управління персоналом.

Таким чином, організаційна структура та кадровий потенціал ТОВ «Онікс-Системз» відповідають вимогам сучасної ІТ-компанії та створюють умови для реалізації складних проєктів у визначені строки. Разом з тим така структура потребує постійного удосконалення механізмів планування та контролю використання робочого часу, що є актуальним у контексті подальшого аналізу діяльності підприємства.

Ключовим напрямом діяльності компанії є створення кастомізованих інтелектуальних рішень у сфері програмної інженерії, що ґрунтуються на глибокій спеціалізованій експертизі в сегментах HealthTech, EdTech та SaaS.

На відміну від класичного аутсорсингу, компанія забезпечує повний цикл розробки продукту - від досліджень користувацького досвіду та архітектурного консалтингу до інтеграції моделей штучного інтелекту й побудови VR-середовищ.

ТОВ «Онікс-Системз» функціонує в умовах конкурентного середовища, характерного для українського та міжнародного ринку ІТ-послуг. Основними конкурентами компанії є вітчизняні та зарубіжні ІТ-підприємства, що надають аналогічні послуги у сфері розробки програмного забезпечення та цифрових рішень. Конкуренція на ринку визначається не лише ціновими параметрами, а й якістю послуг, дотриманням строків реалізації проєктів, рівнем сервісу та здатністю адаптуватися до вимог клієнтів.

В умовах високої конкуренції особливого значення набуває ефективність внутрішніх управлінських процесів. Здатність компанії своєчасно виконувати проєкти, раціонально розподіляти навантаження між працівниками та забезпечувати узгодженість дій команд є важливим чинником формування конкурентних переваг. У цьому контексті тайм-менеджмент розглядається як інструмент, що безпосередньо впливає на позиції підприємства на ринку ІТ-послуг.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ТОВ «Онікс-Системз» є стабільною ІТ-компанією з тривалою історією розвитку, чітко визначеними напрямками діяльності, сформованою організаційною структурою та значним кадровим потенціалом. Проєктний характер роботи, орієнтація на міжнародний ринок і високий рівень конкуренції зумовлюють підвищені вимоги до ефективності управління ресурсами, зокрема робочим часом.

Література:

1. Robbins S. Organizational Behavior. New Jersey : Pearson, 2020. 236 с.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.01.2026).
3. Кодекс законів про працю України : чинне законодавство. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08> (дата звернення: 06.03.2026).
4. Офіційний сайт ТОВ «Онікс-Системз». URL: <https://onix-systems.com> (дата звернення: 20.01.2026).

Голоденко Вікторія

доктор філософії, асистент,
Національний транспортний університет
м. Київ, Україна

МІЖНАРОДНІ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

В часи, коли світова ситуація нестабільна, цифрові зміни наступають, а Україна перебуває у стані війни, прогрес через інновації перетворюється на вирішальний елемент забезпечення економічної надійності держави. Нововведення дають змогу не лише просунути технологічно підприємства, а й посилити фінансово-економічну витривалість нашої економіки, коли вона стикається з потрясіннями та небезпеками, що чатують [1].

Економічна безпека визначається як спроможність країни давати відсіч загрозам як ззовні, так і зсередини, гарантуючи стабільне зростання та здатність конкурувати. Інновації ж є стратегічним активом для досягнення зазначених завдань, адже вони стимулюють зростання ефективності, розширення спектру діяльності, гнучкість економічної системи та допомагають увійти у світові фінансові потоки.

Існує низка загальноприйнятих схем інноваційного прогресу, що використовуються у світовій практиці [2]:

Модель «Потрійної спіралі» (Triple Helix) - це концепція, котра наголошує на взаємозв'язку між вищими навчальними закладами, владою та комерційним сектором як фундаменті інноваційного середовища. Вона ілюструє, що злагоджена співпраця цих трьох суб'єктів стимулює генерацію нових знань та їх перетворення на товари та технології для ринку.

Концепція «Відкритих інновацій» (Open Innovation) - ідея, згідно з якою компанії залучають як власні, так і зовнішні джерела для розробки інновацій, аби підвищити свою конкурентоспроможність.

«Ланцюгова модель» (Chain-linked model) - котра підкреслює непрямої лінійний характер інноваційного циклу: первинним рушієм не завжди є нові наукові здобутки, і такий процес потребує взаємозалежних зворотних зв'язків між усіма стадіями інноваційної діяльності.

У міжнародному застосуванні ці підходи слугують для оцінки інноваційних структур як на рівні окремих підприємств, так і в масштабах держав. Спільним для них є наголошення на критичній ролі взаємодії учасників, стимулюванні наукових досліджень та комерціалізації, а також вправному розпорядженні інтелектуальним капіталом.

Впровадження новацій допомагає збавити економіку від надмірної чутливості до зовнішніх потрясінь, завдяки таким факторам:

- підвищення рівня конкурентоспроможності фірм через вдосконалення якості товарів та раціоналізацію виробничих схем;
- формування свіжих ринків збуту й робочих позицій, що мінімізує загрозу суспільної турбулентності;
- забезпечення стабільності грошових потоків завдяки значній додатковій цінності, яку несуть інноваційні розробки.

Практичні спостереження доводять, що компанії, які вирізняються високою інноваційною динамікою, мають більші шанси на економічну стійкість та здатність оперативніше повертатися до норми після фінансових труднощів [3].

Економіки розвинених країн, таких як Європа, Сполучені Штати Америки, Південна Корея та Японія, значно спрямовують ресурси на системи відкритого інноваційного розвитку, створення університетсько-промислових конгломератів та державне фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). Це, своєю чергою, гарантує високий ступінь технологічної самодостатності та фінансової стійкості.

В межах ЄС, інноваційні стратегії спираються на тісну співпрацю (синергію) між науковою спільнотою та промисловим сектором, що створює сприятливі обставини для швидкого впровадження наукових здобутків у виробництво, а у Сполучених Штатах та Південній Кореї приватний бізнес несе головний тягар фінансування НДДКР, підтримуючи таким чином свою глобальну конкурентоспроможність [4].

Війна, що відбувається в Україні, спричинила суттєвий удар по інноваційному потенціалі: спостерігається скорочення вливань капіталу, руйнація ланцюгів постачання, а також зростання рівня ризиків. Проте ці виклики водночас стимулюють прискорення процесів цифровізації, зростання ІТ-галузі та пошук нових бізнес-алгоритмів.

Для забезпечення фінансової безпеки слід вжити таких заходів:

Зміцнити інституційну взаємодію між державними структурами, освітніми закладами та бізнесом за моделлю Потрійної спіралі. Це дасть змогу ефективно трансформувати науковий потенціал у комерційну продукцію.

Впроваджувати методологію Відкритих Інновацій (Open Innovation) у виробничі процеси, особливо на підприємствах життєво важливої інфраструктури (сфери логістики, транспорту, інформаційних технологій).

Стимулювати розвиток інноваційного підприємництва через розширення доступу до фінансових ресурсів, грантового фінансування та програм підтримки, що підвищить фінансову спроможність компаній.

Зосередити увагу на цифровій трансформації економічної сфери - це закладає фундамент для формування нових інноваційних сервісів та продуктів.

Міжнародні моделі інноваційного прогресу (такі як Потрійної спіралі, Відкриті Інновації, Ланцюгове моделювання) формують основу для підвищення економічної захищеності сучасних економік.

Адаптація згаданих парадигм в Україні має ґрунтуватися на розширенні співпраці між наукою, державою і комерційним сектором, розвитку цифрової економіки та інноваційних кластерів.

В умовах збройного конфлікту інноваційні процеси не просто підтримують конкуренцію, а й виступають ключовим стратегічним інструментом гарантування фінансово-економічної безпеки.

Література:

1. Skrypnyk S.V. Key Concepts and Models of Strategic Innovation Management in Ukraine: Modern Approaches. *Problemi Ekonomiki*. 2025. Vol. 2, no. 64. P. 77–85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-77-85>
2. Економічна складова ризик-орієнтованого підходу до забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств України. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 63–69.
3. Коверга С. В. Цифрова економіка та економічна безпека: формування системи управління інноваціями. 2024. С. 45–58.
4. The place of the innovative component in ensuring economic security of the enterprise. *Internauka*. 2023. № 12 (80). С. 22–30.

Гриценко Наталя

кандидат економічних наук, доцент,
Український державний університет залізничного транспорту,
м. Харків, Україна

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ - ОСНОВА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах глобальної трансформації світової економіки, посилення

геополітичної нестабільності та цифровізації фінансових систем інноваційний розвиток стає ключовим чинником забезпечення фінансово-економічної безпеки держави. Зростання ролі високих технологій, цифрових платформ, штучного інтелекту та фінансових інновацій формує нову архітектуру економічних відносин, де конкурентоспроможність країни безпосередньо залежить від її здатності генерувати та впроваджувати інновації.

Фінансово-економічна безпека в цьому контексті розглядається як здатність національної економіки забезпечувати стабільність фінансової системи, протидіяти внутрішнім і зовнішнім ризикам, підтримувати інвестиційну привабливість та створювати умови для сталого розвитку. Інновації виступають інструментом зміцнення цієї безпеки через модернізацію виробництва, підвищення продуктивності, диверсифікацію джерел доходів і розвиток цифрової інфраструктури [1].

Провідні країни світу демонструють тісний взаємозв'язок між інноваційною активністю та рівнем економічної стійкості. Зокрема, країни Європейського Союзу реалізують комплексну політику інноваційного розвитку в межах програм підтримки досліджень і цифрової трансформації, спрямованих на зміцнення стратегічної автономії та фінансової стабільності.

Важливим прикладом є політика цифровізації економіки в Естонія, яка забезпечила прозорість державних фінансів, розвиток електронного урядування та зниження корупційних ризиків. У Сінгапур інноваційна модель базується на поєднанні державної підтримки високотехнологічних секторів і розвитку фінансового хабу, що сприяє залученню іноземних інвестицій та підвищенню стійкості до зовнішніх шоків. Досвід Німеччини підтверджує ефективність інтеграції концепції «Індустрія 4.0» у промислову політику, що дозволяє підвищити продуктивність, енергоефективність та конкурентоспроможність національної економіки. У США значна увага приділяється розвитку венчурного капіталу, фінтех-інновацій і підтримці стартап-екосистеми, що створює потужний інноваційний потенціал і зміцнює фінансовий сектор [2].

Загальними рисами міжнародного досвіду є:

- активна державна підтримка наукових досліджень і розробок;
- формування сприятливого інвестиційного клімату;
- розвиток цифрової інфраструктури та кібербезпеки;
- стимулювання державно-приватного партнерства;
- інтеграція інноваційної політики з цілями національної безпеки.

Серед актуальних тенденцій, що визначають вплив інновацій на фінансово-економічну безпеку, доцільно виокремити:

Цифровізацію фінансового сектору. Розвиток фінтех-компаній, електронних платіжних систем, цифрових валют центральних банків підвищує ефективність фінансових операцій, водночас потребуючи посилення кіберзахисту.

Використання штучного інтелекту та великих даних. Аналітичні системи дозволяють прогнозувати фінансові ризики, запобігати шахрайству та підвищувати якість управлінських рішень.

Розвиток «зеленої» економіки. Інвестиції в екологічні технології та відновлювану енергетику сприяють енергетичній незалежності та зменшенню зовнішніх ризиків.

Глобалізацію інноваційних мереж. Міжнародна кооперація у сфері досліджень і технологій забезпечує доступ до нових знань і фінансових ресурсів.

Посилення ролі кібербезпеки. З огляду на цифровізацію економіки зростає значення захисту фінансової інфраструктури від кібератак.

Для України забезпечення фінансово-економічної безпеки вимагає формування чіткої інноваційної стратегії, спрямованої на модернізацію економіки та інтеграцію до європейського економічного простору [3]. Пріоритетними напрямками мають стати:

- розвиток цифрової економіки та електронного урядування;
- підтримка високотехнологічних галузей (ІТ-сектор, машинобудування, оборонна

промисловість, агротехнології);

- стимулювання інноваційного підприємництва через податкові та фінансові механізми;

- залучення міжнародних інвестицій і грантових програм;

- удосконалення системи захисту прав інтелектуальної власності;

- посилення кібербезпеки фінансової системи.

Важливим завданням є формування ефективної системи управління інноваційним розвитком, яка передбачає координацію дій державних органів, бізнесу та наукових установ. Необхідно також забезпечити розвиток людського капіталу через інвестиції в освіту, науку та підготовку фахівців для високотехнологічних галузей.

Інноваційний розвиток є стратегічним чинником зміцнення фінансово-економічної безпеки держави. Міжнародний досвід свідчить, що поєднання державної підтримки інновацій, розвитку цифрової інфраструктури та активного залучення приватного капіталу створює основу для стійкого економічного зростання.

Для України реалізація національних пріоритетів у сфері інновацій повинна стати складовою загальної стратегії економічної безпеки. Інтеграція інноваційної політики з механізмами фінансової стабілізації, модернізації виробництва та цифрової трансформації дозволить підвищити конкурентоспроможність економіки, зміцнити її стійкість до зовнішніх викликів і забезпечити довгостроковий розвиток держави.

Отже, інноваційна трансформація економіки в Україні призведе до формування конкурентоспроможної, технологічно орієнтованої моделі розвитку, здатної забезпечити стійке економічне зростання, підвищення продуктивності праці та зміцнення фінансової стабільності держави. Запровадження цифрових технологій, розвиток високотехнологічних галузей, підтримка наукових досліджень і стартап-екосистеми сприятимуть диверсифікації економіки, зменшенню сировинної залежності та розширенню експортного потенціалу. Водночас модернізація фінансового сектору, впровадження фінтех-рішень і посилення кібербезпеки підвищать прозорість фінансових потоків та стійкість до внутрішніх і зовнішніх ризиків. У стратегічній перспективі інноваційна трансформація стане основою зміцнення фінансово-економічної безпеки, інтеграції України до європейського економічного простору та підвищення рівня добробуту населення.

Література:

1. Гриценко Н. В. Проблеми та перспективи фінансово-економічного розвитку транспортної галузі України: Збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (27 листопада 2025 р.). – Дніпро: УДУНТ, 2025. С.40-43.

2. Немченко Г. І. Проблеми інноваційного розвитку регіонів в умовах фінансової децентралізації. *Economic and Food Security of Ukraine*, №6. 2019. С. 42-49. <https://doi.org/10.15673/efs.v6i3-4.1285>

3. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Левицька Я. В. Сучасний стан цифровізації в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/6.pdf (дата звернення: 15.02.2026).

Дмитрієва Наталія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Зачосова Наталія

доктор економічних наук, професор,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ПОВ'ЯЗАНИМИ З ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ

ПІДПРИЄМСТВ

Основа будь-якої ефективної організаційної зміни лежить у розумінні її необхідності. Знаючи причини змін, працівники стають більш обізнаними щодо проблем, що своєю чергою підвищує їх сприйнятливість (відкритість) до змін [1, с.46].

Ефективність упроваджених змін безпосередньо залежить від якості аналізу та прогнозування їхніх зовнішніх та внутрішніх чинників, рівень якої, своєю чергою, залежить від наявної у підприємства інформації, інструментів аналізу та прогнозування, які при цьому використовуються [2, с.79].

Процес ризик-менеджменту складається з кількох взаємопов'язаних етапів, при чому деякі йдуть послідовно, деякі паралельно. В першу чергу на підприємстві потрібно створити команду, яка займатиметься дослідженням проблем ідентифікації, оцінювання, аналізу та мінімізації ризиків [3].

Управління організаційними змінами допомагає всім зацікавленим сторонам виявити, створити та донести до стейкхолдерів спільне бачення розвитку підприємства [1, с.46]. Ідентифікація ризиків, з одного боку, значно підвищує рівень достовірності результатів оцінки готовності суб'єкта господарювання до впровадження організаційних змін, а з іншого – є умовою обґрунтованого вибору ефективних методів та інструментів його обмеження, що значно підвищить шанси підприємства досягти успіху в цьому процесі [2, с.81].

Вибір методів дослідження проблем управління ризиками, пов'язаних з організаційними змінами в діяльності підприємств – це важливий елемент адаптивного ризик-менеджменту. Вивчення інструментів ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків і їх впливу на економічну безпеку організації дозволяє запропонувати такий набір методів, до якого входять: метод сценарного планування, метод «краватка-метелик», стрес-тестування, метод Монте-Карло, аналіз чутливості ризику, метод Дельфі, аналіз ризиків за методом FMEA (Failure Mode and Effects Analysis). Ризик опору змінам, що походить від персоналу підприємства, можна оцінити з використанням методів 360 градусів та опитування за допомогою шкали Лайкерта. Під час вибору конкретного методу необхідно враховувати рівень професіоналізму експерта, а також релевантність інформації і суб'єктивність відповідей респондентів, що можуть відчувати тиск з боку керівництва компанії. Тому оптимальним є підхід поєднання одразу кількох методів оцінювання та управління ризиками для встановлення реальних перешкод для ефективного запровадження змін в організації.

Література:

1. Тарасюк О. В. Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2024. Вип. 3. С. 44-49.
2. Ляхович Л. А. Класифікація ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 77-81.
3. Марценюк Л. В., Корольов Д. С. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_14 (дата звернення: 17.02.2026).

Забудська Юлія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Макаренко Владислав

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Зачосова Наталія

доктор економічних наук, професор,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

МЕТОДИКИ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Використання парадигм проєктного менеджменту для виконання завдання управління ризиками у системі фінансово-економічної безпеки (ФЕБ) підприємства можливе за умови позиціонування ризик-менеджменту як конкретного проєкту у межах діяльності суб'єкта господарювання. На практиці це можна реалізувати, обравши один конкретний ризик, або групу ризиків, і зробивши ціль його мінімізації – метою проєкту, для якого буде сформовано команду фахівців, що спеціалізуються на управлінні такими або аналогічними ризиками, встановлено дедлайни для етапів оцінювання, моніторингу, управління та контролю ризику, обрано проміжні результати, за якими діагностуватиметься успішність або невдача реалізації проєкту. Ключовим фактором успіху проєктного управління є наявність чіткого заздалегідь визначеного плану, мінімізації ризиків і відхилень від плану, ефективного управління змінами, зазначає Шатарський А. Я. Методи проєктного менеджменту можуть бути застосовані для управління ризиками в системі ФЕБ завдяки співставленню стадій цих двох напрямів менеджменту. Зокрема, такі складові управління ФЕБ підприємства, як визначення її рівня та ідентифікація загроз і ризиків, відповідають фазі початку проєкту під час організації процедури проєктного менеджменту. Обрання критеріїв, показників, індикаторів стану безпеки і їх граничних значень відповідають етапу планування проєкту; розробка заходів протидії виявленим загрозам і ризикам може бути співставною з основним процесом проєктного менеджменту. Механізм протидії у системі забезпечення ФЕБ підприємства корелює одразу з кількома етапами проєктного менеджменту, такими як контроль стадій реалізації проєкту та його дедлайнів, презентація мінімально життєздатного зразка продукту, управління реалізацією продукції, тощо, і нарешті фінальний етап моніторингу рівня ФЕБ підприємства співвідноситься із закінченням проєкту [1, с.117]. Управління ФЕБ за процесним підходом визначають як послідовне проходження таких етапів, як: планування безпеки орієнтованих заходів, організація системи ФЕБ, реалізація механізмів протидії ризикам, аналіз загроз і ризиків, оцінювання рівня ФЕБ підприємства на кожному етапі, контроль ефективності прийнятих управлінських рішень щодо менеджменту безпеки [2, с.106]. Отже, проєктне управління ризиками в системі ФЕБ передбачає перехід від пасивного спостереження до активного конструювання захисних механізмів із використанням таких методик, як PMBOK, PRINCE2, Agile, метод Монте-Карло, Scrum ризик-менеджмент.

Література:

1. Шатарський А. Я. Проєктні рішення щодо зміцнення економічної безпеки підприємств мережевих структур у фокусі сучасних викликів та загроз. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2. С. 113–118.
2. Чакалов А. К., Носань Н. С. Проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнесу під впливом війни: традиційні напрями досліджень і проєктний підхід. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1. С. 105–109.

Карасевич Ірина

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Зачосова Наталія

доктор економічних наук, професор,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ

СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Управління конкурентоспроможністю сьогодні є одним із центральних питань у функціонуванні підприємства. Конкурентоспроможність підприємства характеризує здатність і ефективність його адаптації підприємства до умов зовнішнього конкурентного середовища, здатність вступати у конкуренцію на ринку та перемагати в ній. На конкурентоспроможність підприємства впливають внутрішні та зовнішні чинники [28, с.97], які виникають як раптово, зумовлені викликами науково-технічного прогресу, так і поступово, тобто можуть бути спрогнозовані засобами стратегічного менеджменту компанії. Для підтримання високого рівня конкурентоспроможності на довгостроковому часовому горизонті, що є стратегічною метою управління нею цього, необхідно здійснювати перманентне запровадження інновацій, які завжди супроводжуються ризиками – від несприйняття оновлень клієнтами до вчинення персоналу опору змінам (наприклад, при спробах цифровізації частини бізнес-процесів).

Управління ризиками у методологічній площині нерозривно пов'язане зі стратегічним управлінням економічною безпекою підприємства. Отже, передбачення ризиків, що можуть виникнути під час управління конкурентоспроможністю, можна вирішувати із використанням ресурсів, що належать до системи забезпечення економічної безпеки. Водночас, якщо для отримання конкурентних переваг потрібно здійснити витрати, а безпеку орієнтований менеджмент націлений на мінімізацію видатків і збереження економічної резильєнтності бізнесу – конфлікт інтересів стейкхолдерів неминучий.

Інтеграція будь-якого управлінського процесу (у нашому прикладі – управління конкурентоспроможністю), в усталену систему, яка стабільно функціонує (як система забезпечення економічної безпеки), та має власні принципи та парадигми (сформовані поєднанням концепцій ризик-менеджменту, антикризового та безпеку орієнтованого менеджменту), вимагає конкретизації методологічного інструментарію для упорядкування управлінських дій і вирішення проблем – оперативних, стратегічних, тактичних, що виникатимуть під час прийняття управлінських рішень. Аналіз фахової економічної літератури дозволяє сформулювати такий орієнтований набір методів дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємства в системі стратегічного забезпечення економічної безпеки: діалектичний метод та системний аналіз - для вивчення взаємозв'язку між конкурентоспроможністю та рівнем економічної безпеки підприємства, SWOT- та PEST-аналіз - для ідентифікації зовнішніх і внутрішніх загроз, що впливають на ринкову позицію компанії, бенчмаркінг - для порівняння конкурентних стратегій вітчизняних підприємств із зарубіжним досвідом, метод сценаріїв - для розроблення стратегічних альтернатив дій підприємства на ринку під впливом ризиків. Комплексне використання узагальненого набору наукових методів дозволить системно організувати безпеку орієнтоване управління конкурентоспроможністю підприємства та ґрунтовно аргументувати фінальні управлінські рішення для максимального можливого уникнення конфліктів інтересів зацікавлених сторін.

Література:

1. Бондаренко С. М., Бодько Є. С., Кравченко С. С. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 51. С. 94–97.

Ключко Володимир

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ТА АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЙОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посилення конкуренції та

прискорення технологічних змін інноваційний розвиток стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Для економіки України проблема формування та ефективного використання інноваційного потенціалу набуває особливої актуальності, оскільки діяльність підприємств здійснюється в умовах економічної нестабільності, обмеженості інвестиційних ресурсів, технологічних викликів та військових ризиків. За таких умов саме інноваційний потенціал виступає важливим інструментом адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища та забезпечення їх довгострокового розвитку.

Інноваційний потенціал підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему ресурсів, компетенцій та організаційно-управлінських можливостей, що визначають здатність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації [1]. Реалізація інноваційного потенціалу відбувається через інноваційну діяльність, яка охоплює створення нових продуктів і технологій, модернізацію виробничих процесів, впровадження сучасних управлінських підходів та використання нових бізнес-моделей. Структура інноваційного потенціалу підприємства включає виробничо-технологічну, матеріально-технічну, фінансову, маркетингову, організаційно-управлінську та кадрово-інтелектуальну складові [2].

Формування інноваційного потенціалу підприємства відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать кадровий потенціал, фінансові ресурси, технологічний рівень виробництва, ефективність системи управління та інноваційна культура підприємства. Зовнішні фактори включають державну інноваційну політику, рівень розвитку науково-дослідної інфраструктури, доступність фінансових ресурсів, конкурентне середовище та загальний рівень ризикованості бізнес-середовища. Для узагальнення основних факторів, що впливають на формування та реалізацію інноваційного потенціалу підприємства, доцільно їх систематизувати у табл. 1.

Таблиця 1

Фактори впливу на інноваційний потенціал підприємства

Група факторів	Основні складові	Характер впливу
Внутрішні	кадрово-інтелектуальний потенціал, фінансові ресурси, рівень технологічного розвитку, інноваційна культура, стратегія підприємства.	визначають здатність підприємства генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації
Зовнішні	державна інноваційна політика, доступність фінансування, конкурентне середовище, рівень розвитку науки та технологій, ризики бізнес-середовища.	формують інституційні та економічні умови реалізації інноваційного потенціалу

Зазначені фактори набувають особливої актуальності в умовах кризового розвитку економіки. Кризові умови можна розглядати як сукупність негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що ускладнюють стабільне функціонування підприємств і підвищують рівень невизначеності їх діяльності. Найбільш важливими для діяльності підприємств є економічні, фінансові, інституційні та технологічні кризові умови.

Економічні кризові умови проявляються у зниженні темпів економічного зростання, скороченні попиту та нестабільності ринкового середовища, що призводить до зменшення інвестицій у інноваційні проєкти. *Фінансові кризові умови* пов'язані з обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів і високою вартістю кредитування, що стримує фінансування досліджень і впровадження нових технологій. *Інституційні кризові умови* характеризуються недосконалістю нормативно-правового середовища та недостатньою державною підтримкою інноваційної діяльності, що ускладнює реалізацію інноваційних проєктів. Технологічні кризові умови проявляються у застарілості виробничих потужностей і низькому рівні цифровізації, що обмежує можливості технологічного оновлення підприємств.

У таких умовах підприємства змушені застосовувати різні адаптаційні механізми для

підтримання інноваційної активності. До основних адаптаційних механізмів належать:

1. *Цифровізація бізнес-процесів* – впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація виробничих та управлінських процесів, використання цифрових платформ, систем управління даними та електронних комунікацій. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зниженню витрат, оптимізації управлінських процесів і прискоренню впровадження інновацій.

2. *Впровадження гнучких систем управління* – використання адаптивних моделей менеджменту, таких як проектні або матричні організаційні структури, Agile-підходи, децентралізація управління та швидке прийняття рішень. Такі системи дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати інноваційні проекти.

3. *Розвиток партнерських відносин із науковими установами та інноваційними центрами* – співпраця з університетами, дослідницькими організаціями та технологічними парками з метою обміну знаннями, спільного проведення наукових досліджень і розробки нових технологій. Така взаємодія сприяє підвищенню рівня інноваційної діяльності підприємств і ефективнішій комерціалізації результатів досліджень.

4. *Диверсифікація діяльності підприємства* – розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків збуту та використання альтернативних напрямів діяльності. Це дозволяє зменшити залежність від окремих ринків або видів продукції та створює додаткові можливості для реалізації інноваційних рішень.

5. *Активізація внутрішніх досліджень і розробок (R&D)* – розвиток власної науково-технічної бази, інвестування у наукові дослідження, створення нових технологій і продуктів. Це сприяє підвищенню технологічної незалежності підприємства, накопиченню знань та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Отже, інноваційний потенціал підприємств є важливим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах економічної нестабільності. Його формування та реалізація залежать від взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства і зовнішніх факторів інноваційного середовища. Кризові умови, зокрема економічні, фінансові, інституційні та технологічні, суттєво впливають на можливості підприємств щодо здійснення інноваційної діяльності. За таких умов важливого значення набуває використання адаптаційних механізмів, серед яких цифровізація бізнес-процесів, впровадження гнучких систем управління, розвиток партнерських зв'язків та активізація досліджень і розробок. Їх комплексне застосування сприяє ефективнішому використанню інноваційного потенціалу та забезпечує розвиток підприємств навіть у кризовому середовищі.

Література:

1. Некрасова Л. А., Талах О. М. Системний підхід до управління інноваційними проектами формування конкурентного потенціалу виробничого підприємства в міжнародному бізнес-середовищі. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 4 (34). С. 86-94. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No4/86.pdf>

2. Черкасова Т. І., Клочко В. В. Ключові складові та фактори впливу на інноваційний потенціал підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 2 (32). С. 122-130. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No2/122.pdf>

Кулик Анастасія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Зачосова Наталія

доктор економічних наук, професор,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

СОЦІАЛЬНІ НАВИКИ, НЕОБХІДНІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У

СИСТЕМИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Конфлікт між працівниками в організації – це робоча або особиста ситуація, професійна особиста суперечка, коли кожен зі співробітників займає власну позицію і має власне бачення ситуації, що склалася, яке є кардинально протилежним позиції іншого учасника конфлікту.

Для системи економічної безпеки конфлікт виступає загрозою, тобто об'єктом управління, на мінімізацію наслідків від якого спрямовуються управлінські зусилля та ресурси компанії. Якщо ставити за мету ідентифікацію конкретної підсистеми у структурі менеджменту організацій, на яку конфлікти мають найбільш деструктивний вплив, то це система HR-менеджменту, що виступає і джерелом конфлікту, і майданчиком для його вирішення. Безпекоорієнтований HR-менеджмент організації, ідеєю запровадження якого в організаціях є мінімізація кадрових ризиків і їх негативного впливу на стан інтелектуального, соціального, людського капіталів, має передбачати формування у працівників такої моделі поведінки, що максимально сприяє налагодженню партнерства у колективі та злагодженій командній роботі. І хоча конфлікти є неодмінною складовою функціонування будь-якої соціально-економічної системи, їх кількість може бути суттєво знижена, а тривалість – скорочена, якщо працівники та управлінський персонал володіють вміннями управляти конфліктами.

Сучасні дослідники виокремлюють різні соціальні навички, присутність яких у учасників міжособистісних конфліктів суттєво збільшує можливості їх швидкого врегулювання. Паук О. Є. підкреслює важливість комунікації в управлінні конфліктами [1], Тихонович В. аргументує значимість активного слухання, емпатії, креативного мислення, уміння вести переговори [2, с.66-67] для зниження рівня напруги у пікових точках конфліктної ситуації. Данченко О.Б., Федотова Н.В. пропонують розвивати у персоналі підприємств адаптивність та гнучкість, які дозволять не лише швидко зупинити конфлікти, але і уникати їх, запобігаючи ефекту масштабу від конфліктної ситуації, що виникла у одній команді, для всього колективу. Також вважаємо важливими такі соціальні навички, як асертивність, тобто здатність відстоювати власну позицію без агресії та порушення прав інших, управління стресом, психологічну резильєнтність і уміння усвідомлювати та регулювати власні емоції (емоційний інтелект).

Отже, управління конфліктами є важливим аспектом ефективного безпекоорієнтованого HR-менеджменту, який впливає на продуктивність та психологічну атмосферу в організації [2, с.67]. Тому тім-лідам варто замислитись над тим, як засобами корпоративного навчання підвищити рівень володіння їх підлеглих соціальними навичками, що можуть використовуватись як дієвий інструментарій антиконфліктного менеджменту.

Література:

1. Паук О. Є. Етичні норми в управлінні конфліктами з допомогою комунікацій у сфері гостинності та харчовому бізнесі. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2025. № 5. С. 100–102.
2. Тихонович В. Причини виникнення та управління міжособистісними конфліктами в команді. *Psychology travelogs*. 2024. Iss. 3. С. 57–69.
3. Данченко О. Б., Федотова Н. О. Огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами у проєктах. *Управління розвитком складних систем*. 2024. Вип. 60. С. 44–55.

Маслак Ольга

доктор економічних наук, професор

Гарькавий Валентин

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,

м. Кременчук, Україна

РЕСУРСНА ЦІННІСТЬ ТВЕРДИХ ПОБУТОВИХ ВІДХОДІВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

Зростання обсягів твердих побутових відходів у поєднанні з обмеженістю природних ресурсів та зростання вартості первинної сировини зумовлюють необхідність переосмислити підхід національного господарства щодо використання вторинної сировини. Тверді побутові відходи все частіше розглядаються як потенційне джерело вторинних матеріальних та енергетичних ресурсів які повторно можуть бути залучені в економіку, а не лише як тільки екологічна проблема.

З точки зору концепції сталого розвитку, яка в законодавстві нашої держави закріплена Указом Президента України № 722/2019 від 30.09.2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [1] ресурсна цінність твердих побутових відходів розглядається лише опосередковано через систему індикаторів сталого розвитку таких як, показники відповідального споживання та виробництва.

Головним акцентом концепції сталого розвитку є збалансування економічних вигід, ризиків для навколишнього середовища та наслідків у соціальній сфері. Ресурсна цінність твердих побутових відходів визначається тим, наскільки їх залучення до економіки сприяє довгостроковій стійкості економіки та розвитку майбутніх поколінь.

Далі розглянемо підхід із точки зору циркулярної економіки. Це зовсім інший підхід у порівнянні зі звичайною лінійною економікою, яка передбачає використання ресурсів у виробництві продуктів з їх подальшою утилізацією, що є неефективним використанням матеріальних ресурсів планети.

Згідно з моделлю циркулярної економіки, вже залученні до циклу виробництва матеріали мають використовуватися якомога довше задля максимізації їхньої цінності, а відходи, замість утилізації, повертаються на початок виробничого циклу та використовуються повторно [2].

У сучасній науковій літературі основні принципи циркулярної представляються у вигляді концепції 3R: Reduce, Reuse, Recycle. Тобто, мається на увазі всеосяжне збереження використовуваних ресурсів та максимальне уникнення утилізації матеріалів із процесу виробництва [3, с. 237].

Проте, слід також враховувати, що не всі види твердих побутових відходів є ресурсоцінними. Як зазначають Т. А. Сафранов, В. Ю. Приходько., Д. Ю. Яновський, тверді побутові відходи можна поділити на ресурсоцінні, тобто ті, для яких існують відповідні пункти прийому та потужності для переробки. Нересурсоцінні відходи – ресурси для яких ще не передбачено методів машинної матеріальної переробки та санітарні відходи, що також не підлягають переробці [4, с. 148-149].

Що стосується безпосередньо ресурсоцінних відходів, то величезний вплив також має наявність інфраструктури для сортування сміття. Якщо така можливість передбачена, то питома вага вилучених ресурсів, що придатні до повторного використання може становити до 70-80% від загального потоку ресурсомістких твердих побутових відходів. А в іншому випадку, це число не буде перевищувати 15% [5, с. 52].

На нашу думку, з точки зору економіки ресурсна цінність твердих побутових відходів визначається вартістю отриманої з них вторинної сировини, енергії та потенційним позитивним економічним ефектом від залучення цих матеріалів. Проте, вона також буде сильно залежати від наступних факторів:

- наявність можливості сортувати тверді побутові відходи;
- наявність вже побудованих потужностей для переробки(необхідність значних капіталовкладень у цю сферу);
- розробка нових технологій, що дозволять розширити перелік ресурсоцінних ТПВ.

Отже, на сьогодні оснують декілька підходів до визначення ресурсної цінності твердих побутових відходів. Концепція сталого розвитку розглядає це питання більше з точки зору балансу задля благополуччя майбутніх поколінь. Циркулярна економіка розглядає методи реалізації ресурсної цінності у процес виробництва з особливим наголошенням на безвідходному виробництві. З точки зору економіки цінність матеріалів отриманих з переробки ТПВ має в першу чергу виходити з їх вартості та позитивного економічного ефекту який вони можуть створити.

Література:

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 16.12.2025).
2. Циркулярна економіка. Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. URL: <https://www.recrc.org/circular-economy-ua/#:~:text=> (дата звернення: 18.12.2025).
3. Ядчишин О. В. Розвиток ринку вторинних ресурсів в Україні як основа циркулярної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 17. С. 235–241. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.235>
4. Сафранов Т. А., Приходько В. Ю., Яновський Д. Ю. Ресурсний потенціал твердих побутових відходів Одеської області. *Ukrainian hydrometeorological journal*. 2023. № 32. С. 144–156. <https://doi.org/10.31481/uhmj.32.2023.10>
5. Тітова А. та ін. Оптимізація системи управління твердими побутовими відходами у кременчуцькій територіальній громаді. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2021. № 3(128). С. 51–56. <https://doi.org/10.30929/1995-0519.2021.3.51-56>

Михайловський Денис

здобувач вищої освіти

Кришталь Галина

доктор економічних наук, професор,

Міжрегіональна Академія управління персоналом,

м. Київ, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ ТА ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку цифрових технологій фінансова система будь-якої держави потребує суттєвої трансформації. Цифровізація фінансових процесів стає не лише інструментом підвищення ефективності управління ресурсами, а й ключовим чинником інноваційного розвитку економіки. Використання цифрових фінансових технологій дозволяє оптимізувати грошові потоки, покращити доступ до фінансових послуг для бізнесу та населення, а також підвищити прозорість і контроль над економічними процесами.

Цифрова трансформація фінансових систем виступає важливим механізмом зміцнення фінансово-економічної безпеки держави. Вона забезпечує зниження ризиків фінансових криз, скорочення витрат на операційне управління, посилення контролю над ліквідністю та платоспроможністю економічних суб'єктів. У поєднанні з інноваційними технологіями та аналітичними інструментами цифрова фінансова система створює передумови для стабільного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни.

Таким чином, дослідження цифрової трансформації фінансових систем як детермінанти інноваційного розвитку та одночасного інструменту зміцнення фінансово-економічної безпеки є надзвичайно актуальним у сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та швидких технологічних змін. Воно має не лише теоретичне значення для

поглиблення розуміння механізмів інтеграції цифрових технологій у фінансовий сектор, а й практичну цінність для формування стратегічних пріоритетів державної політики, визначення інвестиційних та нормативно-правових пріоритетів, а також оптимізації управління фінансовими ресурсами на національному рівні. Реалізація результатів таких досліджень сприяє підвищенню ефективності економічних процесів, зміцненню макрофінансової стабільності та формуванню конкурентоспроможної, інноваційно орієнтованої економіки, здатної протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам.

Цифрова трансформація фінансових систем передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій у всі рівні фінансової інфраструктури - від банківських операцій та платіжних систем до державних фінансових сервісів і ринку капіталу. Вона створює умови для підвищення ефективності управління фінансовими потоками, автоматизації процесів і оптимізації витрат, а також забезпечує швидкий і надійний доступ до фінансових послуг для різних категорій економічних суб'єктів [1].

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є використання аналітичних і прогнозних інструментів, зокрема великих даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій. Вони дозволяють фінансовим установам підвищувати точність оцінки ризиків, зменшувати ймовірність шахрайства, забезпечувати більш ефективне управління ліквідністю та контролювати фінансові потоки на всіх рівнях економіки.

Цифрові фінансові технології сприяють також розвитку інноваційної економіки, оскільки стимулюють появу нових продуктів і сервісів, підтримують підприємництво та інтеграцію національної економіки у глобальні ринки. Завдяки цьому країна здобуває конкурентні переваги, здатна швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стабільність макроекономічних показників [2].

Важливим елементом трансформації є підвищення фінансово-економічної безпеки. Цифрові платформи дозволяють державі більш оперативно реагувати на кризові явища, контролювати фінансові ризики та забезпечувати прозорість використання державних ресурсів. Водночас інтеграція цифрових рішень у фінансову систему створює умови для зниження макрофінансових дисбалансів, ефективнішого управління бюджетними та грошово-кредитними інструментами, а також підвищення довіри до національної фінансової системи серед інвесторів і громадян.

Проведене дослідження цифрової трансформації фінансових систем дозволяє зробити низку комплексних висновків щодо її ролі як детермінанти інноваційного розвитку та інструменту зміцнення фінансово-економічної безпеки держави [3].

По-перше, цифровізація фінансових процесів виступає ключовим фактором підвищення ефективності економіки. Впровадження сучасних технологій у банківські, платіжні та державні фінансові системи сприяє автоматизації операцій, оптимізації витрат, прискоренню обробки даних та покращенню доступу до фінансових послуг для різних груп населення і бізнесу. Це, у свою чергу, створює основу для більш ефективного управління ресурсами та зростання економічної продуктивності.

По-друге, цифрова трансформація стимулює розвиток інноваційної економіки. Використання аналітичних платформ, блокчейн-технологій, штучного інтелекту та великих даних відкриває нові можливості для створення високотехнологічних продуктів і сервісів, підтримки стартапів та інтеграції національних економічних суб'єктів у глобальні інноваційні ланцюги. Це підвищує конкурентоспроможність держави на міжнародній арені та сприяє розвитку високотехнологічних секторів економіки.

По-третє, цифрові фінансові системи забезпечують суттєве зміцнення фінансово-економічної безпеки. Вони дозволяють державним органам і фінансовим установам оперативно реагувати на економічні шоки, підвищують прозорість бюджетних і фінансових процесів, зменшують ризики шахрайства та фінансових зловживань. Цифрові платформи стають ефективним механізмом контролю ліквідності, управління грошовими потоками та зниження макрофінансових дисбалансів.

По-четверте, успішна цифрова трансформація фінансових систем потребує комплексного підходу, який включає не лише технічне впровадження технологій, а й розвиток людського капіталу, вдосконалення нормативно-правового середовища, формування інституційної спроможності та стимулювання інвестицій у високотехнологічні сектори. Лише за таких умов цифровізація стає системним фактором розвитку, а не поодиноким інструментом модернізації.

Отже, цифрова трансформація фінансових систем є одночасно каталізатором інноваційного розвитку та механізмом зміцнення фінансово-економічної безпеки держави. Вона формує фундамент для довгострокової макроекономічної стабільності, підвищення ефективності управління ресурсами та зміцнення позицій країни на глобальному економічному ринку. Стратегічна орієнтація на цифровізацію фінансового сектору стає необхідною умовою побудови сучасної, конкурентоспроможної та стійкої економіки.

Література:

1. Ігнатюк В. В., Навроцька Т. А., Гончар Т. М., Цюман Є. С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520>
2. Joao J. M. Ferreira, Sergio J. Teixeira, Hussain G. Rammal. Technological Innovation and International Competitiveness for Business Growth: Challenges and Opportunities. *Springer*. 2021. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-51995-7>
3. Глобальна інноваційна візія України 2030. WINWIN. URL: <https://winwin.gov.ua/>

Олефір Олеся

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Бреус Світлана

доктор економічних наук, професор,
ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Київ, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах функціонування та розвитку підприємств особливої актуальності набуває ефективне управління бізнес-процесами, яке розглядається як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості організацій. Саме бізнес-процеси формують внутрішню логіку діяльності підприємства, забезпечуючи впорядковану та послідовну трансформацію матеріальних, фінансових, інформаційних і трудових ресурсів у кінцевий продукт або послугу, що створює споживчу цінність [1, с. 47]. У цьому контексті процесний підхід є основою сучасного управління, орієнтованого на результат та потреби клієнтів.

Питання сутності та змістовного наповнення бізнес-процесів досить широко розглянуті у працях зарубіжних та вітчизняних учених, що свідчить про комплексне висвітлення їх природи, структури та функціонального призначення. Їх різноманітність дає можливість здійснити поглиблене аналізування бізнес-процесів та створює передумови для їх подальшої оптимізації, реінжинірингу та автоматизації з урахуванням сучасних викликів розвитку економіки та цифровізації управлінських систем.

Дослідження бізнес-процесів зумовлене зростанням потреби підприємств у підвищенні ефективності господарської діяльності, скороченні витрат, адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та впровадженні цифрових технологій управління. Наукове осмислення бізнес-процесів передбачає визначення їх внутрішньої структури, аналіз взаємозв'язків між функціональними підрозділами, дослідження ресурсного й інформаційного забезпечення, а також оцінку ролі персоналу у досягненні запланованих

результатів [2, с. 130].

У межах сучасних наукових підходів бізнес-процеси розглядаються як складна багаторівнева система взаємопов'язаних дій. Зокрема, А. Каньйоту трактує бізнес-процес як сукупність логічно пов'язаних видів діяльності, результатом яких є створення продукту або послуги, що має цінність для клієнта [3, с. 184]. Даний підхід акцентує увагу на процесній орієнтації управління, клієнтоорієнтованості та чіткій послідовності виконання операцій, що забезпечує ефективне використання ресурсів та задоволення потреб споживачів. Т. Хааргаус, у свою чергу, розглядає бізнес-процеси як цілісний потік робіт, що перетинає межі окремих підрозділів та спрямований на формування кінцевого результату діяльності підприємства [4, с. 67]. Такий підхід підкреслює важливість інтеграції функцій, узгодженості дій між структурними одиницями та безперервності процесів у досягненні стратегічних цілей організації. Окремого наукового значення набуває підхід Ф. Клір, який пропонує розглядати бізнес-процеси через систему з п'яти взаємопов'язаних аспектів: організаційного, функціонального, інформаційного (дані), управлінського та виконавчого [3, с. 185]. Така модель відображає комплексний характер процесів, підкреслює важливість інформаційної підтримки та створює передумови для їх автоматизації, що сприяє підвищенню прозорості й ефективності управління.

Серед вітчизняних науковців значну увагу економічному аспекту бізнес-процесів приділяє Н. Чорна, яка визначає їх як економічно обґрунтовану сукупність операцій або дій, спрямованих на створення продукції та отримання прибутку [1, с. 48]. До ключових характеристик бізнес-процесів у цьому контексті відносяться повторюваність операцій, забезпеченість ресурсами, наявність виконавців та відповідальних осіб. Така класифікація забезпечує контрольованість та прогнозованість результатів діяльності. Класифікація бізнес-процесів займає важливе місце в теорії та практиці управління підприємством, оскільки дозволяє систематизувати види діяльності, чітко розмежувати відповідальність між підрозділами та забезпечити раціональний розподіл ресурсів відповідно до стратегічних цілей розвитку [2, с. 131].

Узагальнення наукових підходів свідчить про те, що бізнес-процес є складною багатовимірною категорією, яка поєднує логічну послідовність дій, ресурсне й технологічне забезпечення, інтеграцію функцій та орієнтацію на створення споживчої цінності. Різні трактування вітчизняних та зарубіжних науковців формують методологічну основу для побудови ефективної системи управління бізнес-процесами та створюють передумови для визначення напрямів їх удосконалення.

Найпоширенішим є поділ бізнес-процесів на основні, підтримуючі та управлінські. Основні бізнес-процеси безпосередньо створюють цінність для споживачів та формують кінцевий результат, до них належать такі: виробництво продукції або надання послуг, логістика, маркетинг, збут і післяпродажне обслуговування. Орієнтація на вдосконалення основних процесів дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги та підвищувати результативність операційної діяльності. Підтримуючі бізнес-процеси забезпечують функціонування основних процесів шляхом створення необхідного ресурсного, інформаційного та технологічного середовища, до них відносяться: управління персоналом, фінансово-бухгалтерський облік, ІТ-підтримка, закупівлі та документообіг [3, с. 192]. Хоча ці процеси не формують споживчу цінність безпосередньо, їх ефективність суттєво впливає на стабільність та результативність діяльності підприємства. Управлінські процеси спрямовані на координацію, контроль та стратегічний розвиток організації, вони охоплюють стратегічне планування, управління ризиками, формування політик і стандартів, а також прийняття управлінських рішень [4, с. 68]. Саме управлінські процеси забезпечують узгодженість дій усіх підрозділів та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Класифікація бізнес-процесів дозволяє системно структурувати діяльність підприємства та забезпечити ефективне поєднання операційних, підтримуючих та управлінських функцій. Компанії, які інтегрують бізнес-процеси із «глобальними» або «віртуальними» ланцюгами постачання,

отримують помітну конкурентну перевагу (менші витрати, кращий сервіс) [5-6].

Таким чином слід зазначити, що процесний підхід є важливим інструментом забезпечення ефективного розвитку підприємств та підвищення ефективності їх функціонування. Дослідження сутності, класифікації та структури бізнес-процесів формує науково обґрунтовану основу для розвитку системи BPM підприємства та сприяє розвитку можливості їх адаптації до викликів сучасного економічного середовища.

Література:

1. Чорна Н. П., Уніят Л. М., Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікація в діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 46–54.
2. Яцків Я. М. Особливості управління бізнес-процесами підприємства в умовах невизначеності. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*: матеріали XXVI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю (м. Одеса, 22 квіт. 2025 р.). Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. С. 130–131.
3. Canhoto A. I., Clear F. Artificial Intelligence and Machine Learning as Business Tools: A Framework for Diagnosing Value Destruction Potential. *Bus. Horiz.* 2020, 63, 183–193.
4. Haarhaus T., Liening A. Building Dynamic Capabilities to Cope with Environmental Uncertainty: The Role of Strategic Foresight. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 2020, 155 p.
5. McAdam R., McCormack D. Integrating business processes for global alignment and supply chain management. *Bus. Process. Manag.* 2001. J., 7, 113-130. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150110389696>
6. Ceniga P., Šukalová V. Business Logistics Processes in the Global Context. 2017. DOI: <https://doi.org/10.3846/cbme.2017.079>

Подаков Євгеній

кандидат економічних наук, доцент,

Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ В ІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЦИФРОВИЙ ПРОСТІР

Сучасна цифрова трансформація суттєво змінює підходи до державного управління, економіки та суспільної взаємодії. Україна, яка активно інтегрується в Єдиний цифровий ринок ЄС, має трансформувати свою систему адміністрування відповідно до європейських стандартів, що передбачає не лише впровадження технологічних інновацій, а й зміну самої управлінської парадигми. На заміну бюрократичній моделі управління приходить нетократія, яка пропонує більш гнучкі, прозорі й ефективні механізми прийняття рішень.

Нетократія - це концепція управління, що передбачає використання мережевих технологій для децентралізації влади, демократизації прийняття рішень і залучення громадян до процесів управління через електронні платформи. Це означає перехід від паперових документів, довгих черг і суб'єктивного впливу чиновників до автоматизованих процесів, алгоритмічного ухвалення рішень та відкритих реєстрів. Успіх таких змін залежить від рівня цифрової зрілості держави, наявності ефективної цифрової інфраструктури, безпеки даних і здатності суспільства адаптуватися до нових реалій [2].

Цифровізація адміністративних процесів, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та блокчейн-технологій створюють умови для більшої прозорості, відкритості та підзвітності державних органів. У контексті нетократії важливу роль відіграють цифрові платформи та алгоритмічне управління, що дозволяють громадянам не лише отримувати послуги онлайн, але й активно брати участь у прийнятті рішень через механізми електронної демократії.

Україна і останні роки вже демонструє суттєвий прогрес у цифровій сфері.

Впровадження платформи «Дія», електронного документообігу, онлайн-реєстрації бізнесу та цифрових державних послуг є першими кроками до нетократичної моделі управління. Водночас для інтеграції в Єдиний цифровий ринок ЄС необхідно адаптувати українське законодавство до європейських норм, таких як Загальний регламент захисту даних (GDPR), розвивати систему кібербезпеки та впроваджувати цифрову ідентифікацію, яка унеможливує фальсифікації та корупційні схеми.

Основними перевагами нетократії у державному управлінні є децентралізація прийняття рішень, прозорість процесів, автоматизація бюрократичних процедур та зменшення корупційних ризиків. Громадяни отримують можливість брати активну участь у розробці політик через електронні петиції, громадські обговорення, відкриті дані та онлайн-платформи для моніторингу діяльності влади. У свою чергу, алгоритмічне управління та штучний інтелект дозволяють скоротити час ухвалення рішень, оптимізувати витрати та підвищити ефективність державного апарату. У рамках такої моделі державні інституції поступово втрачають монополію на прийняття рішень, поступаючись місцем новим формам співпраці між урядом, громадянським суспільством та бізнесом.

Нетократія також сприяє посиленню громадянської активності, оскільки забезпечує рівний доступ до інформації, відкриває можливості для контролю за діяльністю державних органів та створює механізми швидкого зворотного зв'язку між владою і суспільством [1]. В сучасну епоху цифрової комунікації, коли інформація поширюється миттєво, державні структури мають бути готовими до оперативного реагування на суспільні запити, а громадяни - до активної участі у прийнятті рішень через електронні механізми прямої демократії.

Також, важливим фактором успішної цифрової трансформації є зміна управлінської культури, що передбачає перехід від контрольної моделі до адаптивного управління, орієнтованого на інновації, експериментування та швидку реакцію на зміни. Гнучкі організаційні структури, міждисциплінарні команди та принципи відкритого уряду (Open Government) стають основними складовими сучасного публічного адміністрування.

Цифрова трансформація потребує вдосконалення нормативно-правової бази, яка повинна забезпечити баланс між інноваціями та захистом прав громадян.

Суттєвими викликами залишаються кібербезпека, захист персональних даних та цифрова грамотність суспільства, які є основою для побудови довіри між державою та суспільством, адже попри значний прогрес, цифровізація України стикається з низкою викликів - питання кібербезпеки (цифрова держава стає мішенню для хакерських атак і кібервійни); проблема цифрової нерівності (не всі громадяни мають доступ до якісного інтернету та необхідні навички для користування цифровими послугами); опір традиційної бюрократії, яка не завжди готова до змін та автоматизації власних процесів тощо.

Для забезпечення повноцінного якісного переходу до нетократії та інтеграцію в цифровий простір ЄС, Україні необхідно продовжувати розвивати цифрову інфраструктуру, впроваджувати інноваційні механізми кіберзахисту, забезпечувати рівний доступ до цифрових послуг для всіх громадян і гармонізувати законодавство з європейськими стандартами. Крім того, важливо проводити освітні кампанії та підвищувати цифрову грамотність населення, щоб суспільство було готове ефективно користуватися новими можливостями цифрового врядування.

Важливим аспектом нетократичного управління є активне використання технологій штучного інтелекту для аналізу суспільних запитів, прогнозування економічних тенденцій та оптимізації державного управління. Окрему увагу варто приділити цифровим платформам взаємодії громадян з державою, таким як електронні громадські бюджети, системи електронних голосувань та платформи для публічного контролю за використанням бюджетних коштів. Перехід до нетократії також передбачає зміни у сфері бізнесу та економіки. Цифрові платформи спрощують процес ведення підприємницької діяльності, скорочують витрати на адміністрування та підвищують рівень прозорості фінансових операцій. Використання блокчейн-технологій у державному управлінні дозволяє створювати

незмінні цифрові реєстри, які унеможливають махінації з документацією та сприяють довірі до державних процесів.

Ще одним ключовим фактором успішної цифрової трансформації є співпраця держави з приватним сектором. Держава має не лише створювати законодавчі умови для цифрового розвитку, а й підтримувати інноваційні стартапи, залучати технологічні компанії до розробки державних сервісів та стимулювати розвиток цифрової економіки.

Підсумовуючи, сучасна концепція управління - нетократія є ключовим напрямом цифрової трансформації України, що сприятиме її ефективній інтеграції в Єдиний цифровий ринок ЄС. Використання сучасних технологій, мережевих механізмів взаємодії та автоматизація державних процесів дозволять створити більш прозоре, доступне та ефективне управління, яке відповідатиме викликам інформаційної епохи. Ефективна реалізація таких змін відкриє нові можливості для розвитку економіки, підвищення довіри громадян до влади та посилення конкурентоспроможності України на міжнародній арені.

Література:

1. Стороженко Л. Г. Нетократія, цифровий контроль та глобальна криза демократії: виклики нового світового порядку. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 4(12). С. 911-921 DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-910-921](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-910-921)

Рябич Андрій

здобувач вищої освіти

Кришталь Галина

доктор економічних наук, професор,

Міжрегіональна Академія управління персоналом,

м. Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЗНИЖЕННЯ МАКРОФІНАНСОВИХ ДИСБАЛАНСІВ

У сучасних умовах глобалізаційних та посткризових трансформацій національні економіки стикаються з необхідністю забезпечення високого рівня конкурентоспроможності за одночасного зниження макрофінансових дисбалансів. Традиційні інструменти регулювання не завжди здатні ефективно реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища, що обумовлює потребу в активному впровадженні інноваційної політики як ключового чинника сталого економічного розвитку.

Інноваційна політика виступає комплексом державних та регіональних стратегій, програм і механізмів, спрямованих на стимулювання технологічного прогресу, модернізацію виробництва, розвиток людського капіталу та створення сприятливого інституційного середовища для інноваційної діяльності. Вона не лише забезпечує генерацію нових продуктів і послуг, а й формує основу для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, зменшення структурних дисбалансів у економіці та зміцнення макроекономічної стабільності.

В умовах зростання конкуренції на світових ринках інноваційна політика стає стратегічним інструментом підвищення національної конкурентоспроможності. Її впровадження дозволяє забезпечити динамічне оновлення технологічної бази, інтеграцію науки і виробництва, розвиток високотехнологічних секторів та стимулювання інвестиційної активності.

Таким чином, дослідження ролі інноваційної політики у підвищенні конкурентоспроможності та зниженні макрофінансових дисбалансів є актуальним і має практичну значущість для формування стратегічних пріоритетів економічного розвитку країни.

Інноваційна політика виступає важливим інструментом державного регулювання

економіки, орієнтованим на стимулювання технологічного розвитку, модернізацію виробничих процесів та підвищення ефективності фінансових потоків. Вона включає систему стратегій, програм, фінансових механізмів і нормативно-правових інструментів, які сприяють розвитку інноваційних секторів економіки, інтеграції науки і бізнесу, а також формуванню сприятливого інституційного середовища для підприємницької активності.

Однією з ключових функцій інноваційної політики є підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Це досягається через впровадження новітніх технологій у виробництво та послуги, розвиток високотехнологічних секторів, стимулювання інвестицій у наукомісткі проекти та активізацію науково-дослідної діяльності. Паралельно з цим формуються передумови для створення ринково привабливих продуктів і послуг, що дозволяє національним компаніям посилювати свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках [1, с. 1501—1526].

Інноваційна політика також безпосередньо впливає на макрофінансову стабільність. Впровадження ефективних інноваційних стратегій сприяє оптимізації структури виробництва, диверсифікації економічних секторів та підвищенню доданої вартості продукції. Це, в свою чергу, зменшує залежність від сировинних джерел доходів, підвищує стійкість державних фінансів та скорочує ризики макроекономічних дисбалансів, таких як дефіцит бюджету, коливання платіжного балансу або нестабільність валютного курсу.

Для ефективного впровадження інноваційної політики необхідним є комплексний підхід, що включає:

- розвиток фінансових інструментів підтримки інновацій (державно-приватні партнерства, гранти, венчурні фонди);
- модернізацію правового середовища для захисту інтелектуальної власності;
- стимулювання освіти та підготовки висококваліфікованого людського капіталу;
- створення інфраструктури для впровадження інновацій (технологічні парки, інкубатори, науково-дослідні центри) [2].

Особливо важливою складовою інноваційної політики є її здатність забезпечувати гнучкість та адаптивність економічної системи. Умови швидких технологічних змін та глобальної конкуренції вимагають, щоб державна стратегія не лише підтримувала конкретні проекти, а й формувала системні механізми, здатні стимулювати генерацію нових ідей, комерціалізацію інновацій та швидке реагування на зовнішні та внутрішні економічні виклики [3; 4].

У результаті аналізу ролі інноваційної політики у підвищенні конкурентоспроможності та зниженні макрофінансових дисбалансів можна зробити кілька ключових висновків.

По-перше, інноваційна політика виступає стратегічним інструментом державного регулювання, що сприяє технологічному оновленню економіки, інтеграції науки й виробництва, розвитку високотехнологічних секторів та підвищенню доданої вартості продукції.

По-друге, ефективне впровадження інноваційних механізмів дозволяє формувати економічну структуру, стійку до зовнішніх і внутрішніх шоків, що зменшує ризики макрофінансових дисбалансів, таких як дефіцит бюджету, коливання валютного курсу чи диспропорції платіжного балансу.

По-третє, інноваційна політика забезпечує підвищення конкурентоспроможності національної економіки за рахунок стимулювання інвестиційної активності, підтримки наукомістких проектів, розвитку людського капіталу та створення сприятливого інституційного середовища.

По-четверте, для досягнення системного ефекту необхідний комплексний підхід, що включає розвиток фінансових інструментів підтримки інновацій, вдосконалення нормативно-правового середовища, підготовку кваліфікованих кадрів і створення інфраструктури для впровадження інновацій.

Отже, інноваційна політика є не лише механізмом технологічного розвитку, а й

фундаментом макроекономічної стабільності. Її системне та стратегічне впровадження дозволяє одночасно підвищити конкурентоспроможність національної економіки та знизити рівень макрофінансових дисбалансів, створюючи передумови для довгострокового економічного зростання та сталого розвитку держави.

Література:

1. Redondo-Rodriguez L., Perez-Bustamante D., DiazGarrido E. Impact of technological innovation on digital entrepreneurship and the effects on the economy. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2023. Vol. 19. pp 1501-1526. URL: <https://link.springer.-com/article/10.1007/s11365-023-00873-2>
2. Joao J. M., Ferreira S. J., Teixeira H. G. R. Technological Innovation and International Competitiveness for Business Growth: Challenges and Opportunities. *Springer*. 2021. URL: <https://link.-springer.com/book/10.1007/978-3-030-51995-7>
3. Стратегія цифрового розвитку інновацій до 2030 року. WINWIN. URL: https://winwin.gov.ua/assets/ files/WINWIN_%D0%9E%D1%81%D0%BD %D0%BE % D 0 % B 2 % D 0 % B D % D 0 % B 0 % 2 0 % D 0 % - B F % D 1 % 8 0 % D 0 % B 5 % D 0 % B 7 % D 0 % B 5 - %D0% BD%D1%8 2%D0%B0 %D1%86% D1%- 96%D1%8F.pdf?v=1
4. Глобальна інноваційна візія України 2030. WINWIN. URL: <https://winwin.gov.ua/>

Савків Андрій

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Подаков Є., к.е.н., доцент кафедри економіки,

Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОГНОЗУВАННІ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ В СИСТЕМУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Глобальна економічна нестабільність 2025-2026 років вимагає від суб'єктів господарювання впровадження принципово нових методів захисту фінансового капіталу. Традиційний ретроспективний аналіз, що базується на статичних показниках минулих періодів, більше не дозволяє оперативно реагувати на загрози, які виникають у динамічному цифровізованому середовищі. У цьому контексті штучний інтелект (ШІ) стає центральним елементом предиктивної аналітики, забезпечуючи перехід від пасивного спостереження до активного формування безпекового контуру підприємства та держави [1, с. 4-6]. Впровадження інноваційних фінансових інструментів на основі ШІ дозволяє не лише ідентифікувати ризики, а й моделювати їхній вплив на стійкість економічної системи в довгостроковій перспективі.

Сучасна архітектура фінансової безпеки базується на здатності систем обробляти колосальні масиви неструктурованих даних у реальному часі. Міжнародна практика доводить, що інтеграція ШІ в антикризовий менеджмент дозволяє не лише ідентифікувати аномалії, а й проводити глибоке сценарне моделювання фінансових стратегій. Використання інтелектуальних алгоритмів для тестування стійкості корпоративних структур дає змогу враховувати геополітичні флуктуації та неочевидні ринкові взаємозв'язки [2, с. 14-16]. У країнах ЄС та США ШІ вже став базовим стандартом для превентивного виявлення дефолтних ризиків, автоматизованого кредитного скорингу та управління інвестиційними портфелями в умовах високої волатильності [2, с. 18-19].

Для України використання інтелектуальних систем є критично важливим у контексті захисту від кіберзагроз та безперервного моніторингу економічних індикаторів у період постконфліктного відновлення. Предиктивні моделі на основі нейронних мереж дають змогу

фахівцям виявляти ознаки дестабілізації фінансової системи ще до моменту настання критичних подій, що забезпечує необхідний часовий лаг для прийняття контрзаходів [3, с. 102-104]. Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки сьогодні неможливе без автоматизації збору даних із різномірних цифрових джерел.

Паралельно із цим, трансформація підходів до бухгалтерського обліку та звітності через впровадження ШІ дозволяє українським компаніям радикально мінімізувати вплив людського фактору. Це безпосередньо знижує ймовірність технічних помилок, фальсифікацій та внутрішніх фінансових втрат, забезпечуючи менеджмент максимально достовірною інформацією [4, с. 8-10]. Окремим пріоритетним вектором виступає антикорупційний потенціал ШІ: інтелектуальні алгоритми здатні аналізувати великі масиви транзакцій, ефективно виявляючи приховані схеми, конфлікти інтересів та сумнівні операції, що гарантує прозорість розподілу фінансових ресурсів на всіх рівнях управління [5, с. 12-15].

Проте, слід розуміти, що технологічна досконалість ШІ не нівелює ролі людського капіталу. Кінцева ефективність інновацій безпосередньо залежить від якості управлінського менеджменту та цифрової зрілості організації. ШІ виступає потужним аналітичним асистентом, який готує підґрунтя для рішень, проте стратегічний вибір, оцінка етичних ризиків та відповідальність за наслідки залишаються прерогативою керівника [6, с. 84-86]. Гібридна модель управління, де технологічна потужність поєднується з експертним досвідом, є найбільш дієвою для забезпечення фінансово-економічної безпеки в сучасних умовах.

Впровадження штучного інтелекту у сферу прогнозування фінансових ризиків є безальтернативним вектором розвитку систем економічної безпеки у 2026 році. Поєднання кращих міжнародних практик із національними пріоритетами цифровізації дозволить Україні сформувати гнучку та стійку економічну модель. Головними викликами залишаються необхідність оновлення нормативно-правової бази, захист персональних даних та безперервне навчання персоналу роботі з інтелектуальними системами аналізу.

Література:

1. Горяча О. І., Тома О. С., Мякишевська О. М. Впровадження інноваційних фінансових інструментів з використанням технологій штучного інтелекту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. С. 1–15.
2. Заїчко І. В., Заїчко В. І. Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне, антикризове та корпоративне фінансове управління. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 6. С. 1–20.
3. Ткачук Г. О., Іванченкова Л. В., Згадова Н. С. Роль цифрових технологій в інформаційно-аналітичному забезпеченні економічної безпеки. *Проблеми економіки*. 2025. № 1 (63). С. 100–106.
4. Костенко Ю. О., Лайчук С. М., Косташ Т. В. Використання штучного інтелекту для оптимізації процесів обліку та звітності в українських компаніях. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. С. 1–18.
5. Штерма Т. В., Луківський А. С., Луківський С. Д. Впровадження штучного інтелекту у моделі економічного управління для мінімізації корупційних ризиків. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 3. С. 1–22.
6. Трут О. О., Кравець О. В. Вплив штучного інтелекту на прийняття управлінських рішень в менеджменті підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 84. С. 83–88.

Савчук Інна

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна

СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Банки є одним із основних елементів фінансового ринку України, тому що вони забезпечують рух грошей, кредитування економіки, проведення платежів і збереження фінансової стабільності держави. Саме тому банківський сектор є найрозвинутішим на фінансовому ринку України у порівнянні з іншими секторами.

Відтак проведемо аналітичний огляд функціонування банківського сектору фінансового ринку України з банківської системи, у період з 2021 по 2026 рік (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість банків на фінансовому ринку України з 2021 по 2026 роки станом на 01.01.2026

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Відхилення	
							(+, -)	(%)
Всього	74	71	67	63	61	60	-14	-18,9
з іноземним капіталом	33	33	30	26	26	26	-7	-21,2
іноземні банки	23	23	22	19	19	19	-4	-17,4
вітчизняні банки	18	15	15	18	16	15	-3	-16,7

За наведеною кількістю банків на фінансовому ринку України протягом 2021–2025 рр. прослідковуємо чітку негативну тенденцію до зменшення загальної кількості банків на кінець досліджуваного періоду у порівнянні з його початком. Загалом кількість банків зменшилась на 14 одиниць або на 18,9%. І початково ситуація була спричинена пандемією коронавірусу, що тривала з 2019 року, а потім новий поштовх вона здобула внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України 24 лютого 2022 року.

Слід відмітити, що за досліджуваний період було ліквідовано найбільше банків з іноземним капіталом – 7. Особливо дана ситуація проявилася у перші 2 роки повномасштабного вторгнення, оскільки суттєво знизилася необхідність у банківських послугах серед юридичних осіб і підприємців, а також зросла потреба фізичних осіб у наявності готівкових коштів, що спричинило зменшення пасивів банку та, відповідно, збільшення активів. Окрім того, у паніці клієнти банків стали частіше використовувати кредитні кошти, якими раніше не користувалися, що призводило до банкрутства останніх, що призвело до розсинхронізації обсягів пасивів і активів банків.

За висвітлений період на 4 банки також зменшилась кількість іноземних банків, що на 17,4 % менше, ніж в 2021 році. Означене зменшення було зумовлене обмеженнями фінансового моніторингу щодо відмивання доходів через банки країн агресорів, що значно вплинуло на їх кількість. Зазначені обмеження вплинули і на український фінансовий ринок, адже кількість вітчизняних банків на кінець 2025 року зменшилась на 3 одиниці, що склало 16,7 % показника 2021 року. Проте є й позитивна сторона означеної ситуації: відбулася фактична чистка банків на ринку і залишилися тільки конкурентоспроможні учасники фінансового ринку.

На окрему увагу заслуговує структура банків (рис. 1). За висвітленими даними бачимо, що банки з іноземним капіталом та іноземні банки мають більші частки на українську ринку, аніж вітчизняні. Це свідчить про те, що довіра до українських банків менша, аніж до іноземних банків і банків з іноземним капіталом. Також це спричинено тим, що за останні 3 роки банкрутства зазнали лише українські банки.

Зменшення кількості банків може призвести до зниження конкуренції, ризику монополізації, зменшення кількості доступних послуг і підвищення фінансових ризиків у банківському секторі та зменшення інвестицій на фінансовому ринку. Водночас це також має і позитивний характер очищення ринку від слабких і неконкурентоспроможних банків.

Водночас покращити ситуацію можливо через стабільну економічну політику, підтримку банків, розвиток технологій, залучення інвестицій і підвищення довіри населення до банківської системи, що сприятиме розвитку фінансового ринку України. Загалом варто

визнати, що питання наявності такої кількості банків на фінансовому ринку України є доволі суперечливим, адже більшість населення країни знає й активно користується послугами не більше 10 банків.



Рис. 1. Структура банків України станом на 01.01.2026 року

Джерело: за [1]

Це свідчить про те, що решта банків є вузькоспеціалізованими, з обмеженим колом користувачів, націленими виключно на певну категорію клієнтів. До того ж вони не готові обслуговувати людей похилого віку, малозабезпечене населення та й загалом – брати участь у низці державних програм, спрямованих на підтримку означених категорій населення. А відтак зменшення кількості банківських установ на фінансовому ринку України за критеріями якісної співпраці з державою та широким колом клієнтів призведе до того, що:

- неконкурентоспроможні банки ліквідуються і умови на ринку стабілізуються;
- потік клієнтів і ресурсів зосередиться у конкретних банках, що зробить їх фінансово стійкими до криз і нестабільності економіки;
- після зосередження клієнтів на декількох банках зменшиться кількість шахрайських схем;
- покращиться контроль, щодо перевірок банків;
- покращиться якість банківських послуг;
- збільшить довіра населення до банківського сектору.

У підсумку варто зауважити, що скорочення кількості банківських установ на фінансовому ринку України за останні 6 років носить доволі позитивний характер, оскільки ринок стає контрольованішим і стабільним. Проте існує і площа для перспективних покращень, що охоплює банківський контроль щодо діяльності банків (зниження рівня відмивання доходів через банки); підвищення регулювання діяльності іноземних банків і банків з іноземним капіталом; підвищення рівня безпеки грошових коштів фізичних і юридичних осіб; підвищення кваліфікації кадрів; спрямованість на інноваційний розвиток банківської системи, онлайн банкінгу та підвищення прозорості функціонування банків; зростання обсягів інвестиційного кредитування в критичні сфери економіки та кредитування інноваційних проектів.

Література:

1. Кількість банків в Україні (2008–2026). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (дата звернення 07.03.2026).

Жигинас Михайло
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Ярошенко Юлія
доктор економічних наук, професор,
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: МАРКЕТИНГОВІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна економічна система функціонує в умовах підвищеної турбулентності, що зумовлена глобалізаційними процесами, геополітичними викликами, фінансово-економічними кризами та цифровою трансформацією. У таких умовах економічне лідерство набуває стратегічного значення як здатність підприємств забезпечувати стійкість і розвиток в умовах невизначеності. Як зазначають Писаренко Н. В. та ін., інтеграція лідерських стратегій і сучасних управлінських інструментів є визначальним фактором ефективного розвитку економічних систем [1].

Економічне лідерство доцільно розглядати як комплексну управлінську категорію, що поєднує стратегічне бачення, інноваційність та здатність до адаптації. Важливим аспектом є врахування регіональних особливостей формування попиту та споживчої поведінки, що підтверджується дослідженнями Писаренко Н. В. та співавторів [2]. Це підсилює значення маркетингового менеджменту як інструменту забезпечення ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Глобальна нестабільність формує низку маркетингових викликів, які потребують системного аналізу та адаптації управлінських підходів. Узагальнення основних викликів та відповідних стратегій реагування представлено в таблиці 1.

Як видно з таблиці, кожен маркетинговий виклик супроводжується необхідністю впровадження адаптивних стратегій. У цьому контексті трансформація світового економічного порядку, що відбувається під впливом регіоналізації та нових ринкових викликів, суттєво впливає на формування економічного лідерства [3].

Важливо зазначити, що в умовах нестабільності змінюється сама логіка маркетингового управління. Якщо раніше основний акцент робився на максимізації прибутку через розширення ринку, то сьогодні ключовим стає забезпечення стійкості бізнесу, збереження клієнтської бази та підвищення цінності взаємодії зі споживачем. Це зумовлює перехід до концепції довгострокового маркетингу, орієнтованого на формування партнерських відносин із клієнтами.

Таблиця 1

Маркетингові виклики та стратегії адаптації підприємств в умовах глобальної нестабільності

Маркетинговий виклик	Характеристика прояву	Стратегія адаптації
Нестабільність попиту	Коливання споживчої поведінки	Персоналізація, гнучке ціноутворення
Зростання конкуренції	Глобалізація ринків	Диференціація, брендинг
Цифрова трансформація	Розвиток онлайн-каналів	Digital-маркетинг, автоматизація
Інформаційна перенасиченість	Надлишок інформації	Контент-маркетинг, таргетинг
Зниження довіри до брендів	Підвищені вимоги до прозорості	CSR, управління репутацією

Джерело: сформовано авторами

Суттєвого значення набуває також розвиток аналітичних інструментів у маркетинговому менеджменті. Використання великих даних (Big Data) та сучасних інформаційних систем дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати ефективність маркетингових заходів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У свою чергу, це підсилює здатність підприємств до адаптації та формування конкурентних переваг.

Особливу роль у формуванні економічного лідерства відіграє інноваційність маркетингових підходів. Впровадження нових форматів комунікації, таких як інтерактивний контент, омніканальні стратегії та цифрові платформи, дозволяє підприємствам більш ефективно взаємодіяти зі споживачами та підвищувати рівень їх залученості. Крім того, інновації сприяють створенню нових продуктів і послуг, що відповідають сучасним потребам ринку.

Не менш важливим є людський фактор у забезпеченні економічного лідерства. Компетентність управлінського персоналу, його здатність до стратегічного мислення та швидкого прийняття рішень є визначальними умовами успішної адаптації підприємства до змін. У цьому контексті маркетинговий менеджмент виступає не лише функціональною сферою, але й елементом організаційної культури, що формує інноваційний потенціал підприємства.

Умови глобальної нестабільності також актуалізують питання соціальної відповідальності бізнесу. Сучасні споживачі все більше орієнтуються на етичні аспекти діяльності компаній, що змушує підприємства інтегрувати принципи сталого розвитку у свої маркетингові стратегії. Це сприяє формуванню довіри до бренду та підвищенню його репутаційної цінності.

Таким чином, економічне лідерство в умовах глобальної нестабільності передбачає комплексний підхід до управління, що базується на інтеграції маркетингового менеджменту, інновацій та стратегічного бачення розвитку. Підприємства, які здатні ефективно адаптуватися до змін, використовувати сучасні маркетингові інструменти та формувати довгострокові відносини зі споживачами, мають значно вищі шанси на досягнення стійких конкурентних позицій.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей оцінки ефективності економічного лідерства з урахуванням маркетингових факторів, а також у вивченні впливу цифрових технологій і штучного інтелекту на трансформацію управлінських процесів.

Література:

1. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В., Базарна О. В. Інтеграція інструментів проєктного менеджменту та лідерських стратегій у маркетингове управління регіональним економічним розвитком. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 25.
2. Писаренко Н. В., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В. Регіональні детермінанти формування споживчої поведінки в умовах міжнародної економічної інтеграції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*, 2025. № 12.
3. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В., Базарна О. В. Трансформація світового економічного порядку під впливом регіоналізації, інфраструктурних викликів товарного ринку та економічного лідерства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №18.

Таран Дана

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Россоха Марія

кандидат педагогічних наук, старший викладач

Зачосова Наталія

доктор економічних наук, професор,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА

ПІДПРИЄМСТВІ ДЛЯ ПРОТИДІЇ РИЗИКАМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-КАДРОВІЙ БЕЗПЕЦІ

Під інтелектуально-кадровою безпекою підприємства науковці пропонують розуміти такий стан системи HR-менеджменту підприємства, при якому відбувається ефективне управління персоналом, вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом, протистояння й подолання загроз зовнішнього та внутрішнього середовища та захищеність інтересів підприємства щодо розвитку і удосконаленню його інтелектуально-кадрового потенціалу [1, с.89].

Головний ризик для стану інтелектуальної безпеки підприємства □ це втрата носія знань, досвіду та інтелектуального потенціалу, тобто звільнення або загибель (що в реаліях воєнного часу є цілком об'єктивною загрозою) висококваліфікованого працівника або команди працівників. Ризиками для кадрової безпеки підприємства є низький рівень залученості та вмотивованості персоналу [2], опір змінам під час спроб реалізації інновацій у традиційних фінансово-господарських і бізнес-процесах [3]; на рівні з ризиками, що провокуються високою плинністю кадрів та злочинними діями працівників задля задоволення власних інтересів на шкоду корпоративним, виникають нові, які пов'язані з недостатнім рівнем обізнаності працівників із цифровими технологіями (цифровою неграмотністю) [4]. Для протидії та ефективного управління названими та іншими ризиками для стану інтелектуально-кадрової безпеки підприємства пропонується використовувати таких інноваційний інструментарій HR-менеджменту: системи предиктивної HR-аналітики, платформи цифрового менторства, реверсивне менторство, управління добробутом персоналу, моніторингу емоційного стану команд, технології гейміфікації, баддінг, управління талантами, грумінг персоналу.

Література:

1. Лядський І. К., Дячков Д. В. Вплив соціального інтелекту на лояльність та залученість співробітників як чинник формування кадрової безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 17. С. 109–119.
2. Харчук Т. В., Ткаченко В. І., Ткаченко Н. Е., Паустовська Т. І. Сценарії розвитку інтелектуального потенціалу та кадрової безпеки в системі інноваційного управління підприємством в умовах диджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 53–57.
3. Равлінко З. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_28 (дата звернення: 14.02.2026).
4. Міщенко С. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 52. С. 45–52.

Тарануха Олена

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

SWOT-АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ APPLE INC. ТА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПЕРЕХОДУ НА НАСТУПНИЙ ЕТАП РОЗВИТКУ

Для глибокого розуміння стратегічних позицій компанії доцільно детально розглянути ключові чинники позитивних та негативних факторів функціонування Apple крізь призму фінансової звітності та глобальних ринкових трендів, серед яких пріоритетним є аналіз сильних сторін та можливостей.

1. Apple Inc. традиційно утримує позицію однієї з найбільш фінансово стійких компаній світу. Згідно з офіційним річним звітом (Form 10-K), станом на кінець 2023 фінансового року компанія володіла грошовими коштами та їх еквівалентами на суму понад 162 млрд доларів [1].

Така «фінансова подушка» дозволяє компанії інвестувати колосальні суми в дослідження та розробки — близько 30 млрд доларів щорічно, а також здійснювати стратегічні поглинання стартапів, зокрема у сфері ШІ, без залучення зовнішніх кредитів.

2. Перехід від процесорів Intel на власні чіпи серії M: M1, M2, M3, M4 став стратегічним переломом. За даними технічних бенчмарків, це дозволило Apple не лише знизити собівартість виробництва Mac, але й забезпечити найкращу в галузі енергоефективність [2].

Повний контроль над вертикальною інтеграцією створює бар'єр для конкурентів, які залежать від сторонніх виробників чіпів, таких як Qualcomm та Intel.

3. Розвиток сервісного напрямку, де Тім Кук переорієнтував стратегію на монетизацію бази користувачів. У 2024 році кількість платних підписок у сервісах Apple, таких як: iCloud, Music, TV+, Pay перевищила 1 мільярд. Виручка від сервісів досягла історичного максимуму, ставши другим за величиною джерелом доходу після iPhone [3].

Це знижує ризики від коливання попиту на гаджети та забезпечує високу маржинальність. Маржа сервісів становить близько 70%, тоді як продуктів — 36%.

4. Феноменальна лояльність до бренду: за версією агентства Interbrand, Apple залишається найдорожчим брендом світу, вартість якого оцінюється у понад 500 млрд доларів [4]. Високий рівень утримання клієнтів гарантує стабільний попит на нові моделі.

У той же час інфляція та дефіцит напівпровідників призводять до здорожчання виробництва. За даними Nikkei Asia, собівартість компонентів для iPhone 15 Pro Max виявилася на 12% вищою, ніж для попередньої моделі, що змушує компанію або підвищувати ціни для споживачів, або знижувати власну маржу [5].

Відтак, компанія Apple Inc. перебуває на піку стадії зрілості, що характеризується високою фінансовою стійкістю та технологічною автономністю. Ідентифіковані конкурентні переваги: зокрема, значні резерви ліквідності, закрита екосистема Apple Silicon та динаміка сервісного сегменту формують надійний фундамент для реалізації стратегії еволюційного відродження.

Водночас, присутня низка критичних обмежень, притаманних цьому етапу життєвого циклу: висока товарна концентрація, що залежить від iPhone, посилення регуляторного втручання та геополітичні ризики. Наявність цих загроз свідчить про неможливість подальшого розвитку за інерційним сценарієм та актуалізує необхідність впровадження адаптивних механізмів управління. Отже, здатність компанії конвертувати наявний ресурсний потенціал у нейтралізацію зовнішніх загроз є визначальним фактором успішного переходу до нового циклу зростання та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Проведена діагностика організаційного розвитку Apple Inc. свідчить про перебування компанії на завершальній фазі стадії «зрілості» життєвого циклу. Згідно з класичними моделями життєвого циклу організацій за І. Адизесом та Л. Грейнером, цей етап характеризується високою фінансовою стабільністю, уповільненням темпів зростання та підвищенням ризиків інерційного розвитку. За відсутності своєчасних стратегічних трансформацій організація може перейти до фази стагнації, що супроводжується надмірною бюрократизацією та зниженням інноваційної активності. У цьому контексті стратегічна мета Apple Inc. полягає у формуванні передумов для переходу до нового циклу розвитку шляхом відродження, що узгоджується з концепцією сталого довгострокового зростання.

Ключовим напрямом стратегічного управління на даному етапі є трансформація бізнес-

моделі у бік сервісної орієнтації.

В умовах насичення глобального ринку смартфонів та зростання виробничих витрат, зокрема підвищення собівартості компонентів iPhone 15 на 12% [5], подальше зростання виключно за рахунок апаратного сегмента стає економічно обмеженим. У відповідь на це Apple Inc. реалізує стратегію поглиблення монетизації власної екосистеми, спрямовану на формування стабільних потоків повторюваних доходів від цифрових сервісів. Як свідчать дані фінансової аналітики, у 2024 році сервісний сегмент продемонстрував рекордні показники виручки [3], що підтверджує його високу маржинальність та відносну стійкість до зовнішніх шоків. Така стратегія відповідає сучасним теоретичним підходам до управління зрілими організаціями, які передбачають зміщення акценту з продуктового зростання на управління клієнтською цінністю та життєвим циклом споживача.

Вагомим елементом переходу до сталого розвитку є диверсифікація виробничих і географічних ризиків. Надмірна концентрація виробничих потужностей у межах однієї країни підвищує вразливість компанії до геополітичних, епідеміологічних та регуляторних загроз. Усвідомлюючи ці ризики, Apple Inc. послідовно реалізує стратегію «China+1», що передбачає перенесення частини виробництва до альтернативних локацій. За оцінками J.P. Morgan, до кінця 2025 року близько чверті світового виробництва iPhone буде локалізовано в Індії [4]. Такий підхід відповідає принципам стратегічної гнучкості та дозволяє підвищити адаптивність операційної системи компанії в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Література:

1. Apple Board declares cash dividend and authorizes share repurchase program. Apple Newsroom. 2024. May 2. URL: <https://www.apple.com/newsroom/2024/05/apple-reports-second-quarter-results/> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Apple M3 Chip Performance Benchmarks. Tom's Hardware Analytics. 2024. URL: <https://www.tomshardware.com/pc-components/cpus/apple-m3-cpus-hit-405-ghz-challenge-raptor-lake-in-geekbench> (дата звернення: 02.03.2026).
3. Apple Services Revenue Hits All-Time Record in 2024. CNBC Market Analysis. 2024. URL: <https://www.cnbc.com/2024/10/31/apple-services-is-100-billion-per-year-juggernaut-but-growth-slowing.html> (дата звернення: 02.03.2026).
4. Apple bets on India as it shifts production away from China. Reuters / J.P. Morgan Analytics. 2023. URL: <https://www.reuters.com/technology/apple-targeting-raise-india-production-share-25-minister-2023-01-23/> (дата звернення: 02.03.2026).
5. Teardown of iPhone 15 reveals 12% higher component costs. Nikkei Asia. 2023. URL: <https://asia.nikkei.com/techasia/tech-tensions-and-costlier-iphones> (дата звернення: 02.03.2026).

Улянич Юлія

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Улянич Костянтин

кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Банківська система України пройшла складний етап становлення, подолавши низку проблем, пов'язаних із забезпеченням фінансової та інформаційної безпеки, та здійснила значні інвестиції у впровадження сучасних цифрових рішень. У результаті було сформовано високий рівень розвитку онлайн-банкінгу. Можливість користування банківськими послугами через смартфон, застосування електронного цифрового підпису та сучасних технологій

шифрування даних стали ключовими чинниками формування цифрової економіки.

Водночас особливої актуальності набуває проблема протидії кіберзлочинності. Попри зростання кількості кіберінцидентів, кібератаки не є одноразовими діями, а реалізуються поетапно. На сучасному етапі розвитку цифрових систем взаємодії процес здійснення кібератак на банківські установи відбувається у кілька послідовних стадій, серед яких фахівці виокремлюють шість основних етапів. Аналіз структури цих етапів дає змогу визначити критичні точки впливу та використати інноваційні інструменти для переривання атаки на ранніх, контрольованих стадіях її реалізації.

Розвиток ринкової економіки безпосередньо впливає на функціонування банківського сектору, формуючи нові виклики у сфері фінансової безпеки та інноваційно-інвестиційної діяльності. У конкурентному середовищі фінансова безпека стає важливим фактором забезпечення стійкості банків та джерелом їхніх конкурентних переваг. Підвищення рівня безпеки операційної діяльності сприяє зміцненню інноваційно-інвестиційної складової банків, що, у свою чергу, посилює їх позиції на фінансовому ринку.

Суттєвий вплив на фінансову безпеку банків здійснює глобальна цифровізація економіки та трансформаційні процеси цифрової епохи. Запровадження цифрових платформ у банківській сфері відкриває нові можливості для розвитку установ, залучення фінансових ресурсів, розширення клієнтської бази та подолання просторових обмежень у наданні послуг. Разом із тим цифровізація стимулює інноваційну активність банків, водночас породжуючи додаткові ризики для їх інноваційно-інвестиційної безпеки.

Вагомим чинником впливу на фінансову безпеку банків упродовж останніх років стала нестабільність внутрішнього та зовнішнього середовища. Пандемія COVID-19, запровадження карантинних обмежень і режиму соціальної дистанції суттєво трансформували інвестиційні очікування та негативно позначилися на стабільності розвитку банківського сектору як в Україні, так і у світі. Надзвичайно деструктивним фактором стала повномасштабна військова агресія російської федерації проти України, яка істотно послабила фінансову безпеку банків та їх інноваційно-інвестиційну складову. Додатковий негативний ефект спричинили блокування морських портів і ускладнення логістики через західний кордон з ЄС, що призвело до значних втрат фінансових ресурсів, необхідних для підтримки макроекономічної стабільності в умовах війни. Систематизацію ключових факторів впливу на інноваційно-інвестиційну складову фінансової безпеки банківських установ наведено на рис.1.



Рис. 1. Чинники впливу на фінансову безпеку банківських установ

Джерело: розроблено авторами

Зазначені фактори здійснюють комплексний вплив на систему безпеки комерційних банків, охоплюючи її нормативно-правову, організаційну, фінансову та інноваційно-інвестиційну складові.

Ефективне формування та впровадження інноваційно-інвестиційних проєктів потребує створення сприятливого внутрішнього середовища та забезпечення всебічного контролю за реалізацією відповідних процесів. Це передбачає залучення кваліфікованих спеціалістів, а за необхідності — зовнішніх експертів, здатних координувати інноваційні ініціативи та гарантувати безпеку як внутрішніх, так і зовнішніх операцій банківської установи.

Важливим елементом є системний моніторинг інноваційних проєктів, організація навчання персоналу та підвищення його професійної компетентності. Організаційні заходи, спрямовані на забезпечення інноваційно-інвестиційної складової фінансової безпеки банку, повинні бути інтегровані у загальну стратегію розвитку установи та узгоджені з принципами антикризового управління.

У контексті забезпечення сталого інноваційного розвитку економіки в цілому та банківського сектору зокрема особливого значення набуває формування дієвого механізму посилення фінансової безпеки банківських установ.

Література:

1. Цветков А. М. Поняття та сутність банківської діяльності в умовах євроінтеграції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. №1. С. 478-481.
2. Сочка К., Лоскоріх Г., Макарович В. Функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану: фінансовий та податковий аспекти. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 7. С. 251-264.
3. Марценюк О. В., Руда О. Л., Буяльська В. М. Тенденції ринку банківських послуг в умовах воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 134-142.
4. Еркес О., Калита О., Сундук Т. Банківська система України в умовах війни. *SCIENTIA·FRUCTUOSA*. 2022. No 144(4). С. 122–133.

Франко Юлія

здобувачка вищої освіти

Кришталь Галина

доктор економічних наук, професор,

Міжрегіональна Академія управління персоналом,

м. Київ, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах глобальної нестабільності, структурних зрушень світової економіки та посилення геоекономічної конкуренції питання формування стійкої національної економіки набуває особливої актуальності. Традиційні фактори зростання поступово втрачають визначальну роль, поступаючись місцем інноваціям, знанням, цифровим технологіям та інституційній спроможності держави забезпечувати ефективну взаємодію між наукою, бізнесом і фінансовим сектором. У цьому контексті інноваційні екосистеми постають не лише як середовище генерації нових ідей, а як стратегічний механізм забезпечення довгострокової економічної стійкості.

Світовий досвід переконливо демонструє, що країни, які системно інвестують у розвиток інноваційних кластерів, стартап-інфраструктури, венчурного фінансування та людського капіталу, формують більш адаптивні та конкурентоспроможні економічні моделі. Водночас інноваційна екосистема є складною багаторівневою системою, що включає

інституційні механізми підтримки, фінансові інструменти, нормативно-правове середовище, освітні та науково-дослідні інституції, а також культуру підприємництва.

Для України формування повноцінної інноваційної екосистеми набуває стратегічного значення в контексті післякризового відновлення, структурної модернізації та інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Підвищення стійкості національної економіки потребує переорієнтації на інноваційно-інвестиційну модель розвитку, здатну забезпечити диверсифікацію джерел зростання, зменшення макроекономічних дисбалансів та посилення фінансово-економічної безпеки [1].

Інноваційна екосистема в сучасному економічному дискурсі розглядається як цілісна система взаємопов'язаних суб'єктів і механізмів, що забезпечують створення, трансфер та комерціалізацію нових знань. Її функціонування базується на синергії між науково-дослідним сектором, бізнесом, фінансовими інституціями та державою. Водночас визначальним чинником ефективності є не формальна наявність інституцій, а якість їх координації, рівень довіри, швидкість циркуляції інформації та доступ до довгострокового капіталу.

У контексті забезпечення стійкості національної економіки інноваційні екосистеми виконують декілька стратегічних функцій. По-перше, вони сприяють структурній диверсифікації економіки, зменшуючи залежність від сировинних або низькотехнологічних секторів. По-друге, забезпечують формування високої доданої вартості через розвиток технологічних виробництв і цифрових сервісів. По-третє, підвищують адаптивність економічної системи до зовнішніх шоків завдяки швидкому впровадженню нових управлінських і технологічних рішень [2, с. 41-54].

Фінансовий компонент інноваційної екосистеми є ключовим для її стабільності. Доступність венчурного та інституційного капіталу, розвиток ринку інноваційних фінансових інструментів, державні стимули для інвестування в наукомісткі проекти створюють передумови для масштабування інновацій. Водночас важливою умовою є забезпечення прозорого регуляторного середовища, захисту прав інтелектуальної власності та мінімізації адміністративних бар'єрів.

Для України інноваційна екосистема має стати базисом післякризового економічного відновлення та довгострокової конкурентоспроможності. Пріоритетними напрямками виступають цифровізація державного управління, модернізація промисловості на засадах індустрії 4.0, розвиток оборонно-технологічного комплексу, агроінновацій та енергетичної трансформації. Особливої ваги набуває формування ефективних механізмів державно-приватного партнерства, розширення доступу малого й середнього бізнесу до фінансових ресурсів та інтеграція у міжнародні інноваційні мережі [3].

Суттєвим аспектом є також людський капітал як ядро інноваційної екосистеми. Інвестиції в освіту, наукові дослідження, розвиток цифрових компетентностей та підтримку підприємницької ініціативи визначають довгострокову спроможність економіки генерувати інновації. Без належного інтелектуального потенціалу навіть розвинена інфраструктура не забезпечить системного ефекту.

Отже, інноваційні екосистеми формують нову парадигму економічного розвитку, в якій стійкість досягається через знання, технології та ефективну інституційну взаємодію. Саме їх розвиток створює фундамент для посилення фінансово-економічної безпеки, зростання конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової макроекономічної стабільності держави.

Узагальнення теоретичних положень та сучасних підходів до трактування інноваційної екосистеми дає підстави стверджувати, що інноваційна екосистема виступає системоутворюючим чинником забезпечення стійкості національної економіки. Її ефективність визначається комплексністю взаємодії між наукою, бізнесом, фінансовим сектором і державою, а також здатністю формувати сприятливе інституційне середовище для генерації та комерціалізації знань [4].

Доведено, що інноваційна екосистема сприяє структурній модернізації економіки,

диверсифікації джерел зростання та зниженню вразливості до зовнішніх шоків. Формування секторів з високою доданою вартістю, розвиток цифрових технологій та впровадження сучасних фінансових інструментів підвищують адаптивність економічної системи та зміцнюють її конкурентні позиції.

Для України стратегічним пріоритетом має стати побудова цілісної інноваційної моделі розвитку, орієнтованої на інтеграцію науки й виробництва, активізацію інвестиційних процесів та розширення доступу до фінансових ресурсів для інноваційних проєктів. Особливої ваги набуває вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток механізмів державно-приватного партнерства та стимулювання підприємницької активності.

Таким чином, інноваційні екосистеми не лише забезпечують технологічне оновлення економіки, а й формують фундамент довгострокової фінансово-економічної безпеки, створюючи передумови для стабільного зростання, макроекономічної рівноваги та підвищення рівня добробуту суспільства.

Література:

1. Глобальна інноваційна візія України 2030. WINWIN. URL: <https://winwin.gov.ua/>
2. Kunytska-Iliash, M., Hrymak, O., Dubyna, M., Berezhivskyi, Y., & Zbarska, A. Innovation and Technology-Driven Development of Economy: Strategic Imperatives for Realizing Regional Development Capacity. *Science and Innovation*. 2022. 18 (4). С. 41-54. <https://doi.org/10.15407/scine18.04.041>
3. Беженар І. Інноваційний розвиток та технологічна модернізація економіки України. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір*: матеріали XXVI Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 15 травня 2025 р. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15622823>
4. Халіна О., Сидоренко Я. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>

Черняк Валерій

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Чубіна Анастасія

кандидат наук з державного управління

Зачосова Наталія

доктор економічних наук, професор,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ МІСТ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Усе частіше люди, обираючи де жити, віддають перевагу великим містам. Відтак, нині в усьому світі міста – провідна форма територіальної та соціально-економічної організації сучасного суспільства, і на поточному етапі економічного розвитку спостерігається чітка глобальна тенденція до підвищення рівня заселення міст [1, с.73-74].

Будь-яке соціально-економічне явище або процес супроводжується ризиками та загрозами. Той факт, що головними учасниками соціально-економічних відносин на території міста є органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, організації держава (регіональні органи влади), і кожен з цих учасників має свої права, обов'язки, ресурсний потенціал та інтереси [2 с.81], призводить до того, що забезпечення соціально-економічного розвитку міст має велику кількість зацікавлених сторін із власними інтересами та потребами, і їх задоволення стає для уряду країни пріоритетом національного значення. Поєднання

різноспрямованих інтересів усіх суб'єктів міського розвитку є однією з найважливіших цілей реформування системи управління містом [2, с.82]. Так, міста стали місцем вибору громадян, які прагнуть стабільності, належного соціального забезпечення та якісної освіти [1, с.74], а отже, ефективне управління ними є одним із стратегічних орієнтирів національної безпеки.

Процесний підхід дає змогу розглядати розвиток загрози як об'єкт впливу, безпекозабезпечувальної діяльності міста, а отже, впливати на цей процес з метою його призупинення, зменшення швидкості та повного зупинення [3, с.116]. Сучасними загрозами для соціально-економічної еволюції українських міст є: окупація та руйнування об'єктів критичної та соціальної інфраструктури; міграція населення, його старіння, зниження рівня народжуваності; моральне та фізичне старіння промислових комплексів, втрата їх виробничих характеристик і економічного потенціалу; погіршення екологічного стану навколишнього середовища; зниження якості та підвищення вартості медичних і освітніх послуг; соціальна деградація та криза суспільних відносин; зростання вартості життя для населення і податкового навантаження на підприємницькі структури; низька активність зовнішніх і внутрішніх інвесторів; низький рівень стандартів життя, тощо. Їх масштабування може призвести до формування численних ризиків для національної безпеки України у економічній, соціальній, демографічній і інших площинах, а відтак, потребує нових підходів у царині публічного управління та адміністрування розвитку міст.

Література:

1. Прушківська Е. В., Єсипенко М. О. Аналіз впливу розумних міст на соціальний та економічний розвиток в умовах діджиталізації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2023. № 4. С. 74-78.
2. Марченко О. В. Соціально-економічний розвиток міста як об'єкт управлінської діяльності. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 80-85.
3. Козаченко Г. В., Романовська Ю. А. Концептуальні засади аналізу розвитку загроз соціально-економічній системі «місто». *Економіка промисловості*. 2022. № 3. С. 108-120.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

МАНІПУЛЯТОР ТА ФОРМАЛЬНИЙ КЕРІВНИК У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Впровадження реальних ефективних інновацій прогресивним працівником перетворюється для маніпулятора з джерела добробуту, який досягається шляхом його експлуатації та привласнення результатів діяльності, на реальну екзистенційну загрозу, яку маніпулятор доволі часто не знає як усунути і діє виключно ситуативно, відповідно до рівня власного страху та рішучості.

У разі викриття маніпулятора та мотивів його офіційної чи прихованої діяльності як правило страждає формальний/офіційний керівник, що керується у своїй діяльності потребами маніпулятора, і в результаті позбавляється своєї посади. У разі появи перед маніпулятором осяжної у часі загрози втрати свого «годувальника» він максимізує свій вплив на нього, збільшує обсяг можливих вигод і, таким чином, пришвидшує кризу компанії. Єдиним способом відновлення нормальної діяльності організації за таких умов є остаточне викорінення такої особи з числа персоналу організації, а також його «нейромережі», тобто однодумців, які працюють з ним в одному режимі, і які самі є об'єктами його маніпулювання [1]. Якщо цього не відбувається (таке може бути у разі формування занадто глибокої кадрової кризи, за якої працювати в організації просто нема кому), то маніпулятор в усі можливі

способи намагається зберегти свій вплив на оточуючі процеси, кадрові призначення, і головне – на рух грошових потоків, які можуть почати його оминути.

«Нейромережа» маніпулятора – це не лише сукупність агентів впливу та чинників формування «громадської думки», а й інструмент досягнення конкретних результатів. Чим потужнішою є ця мережа, тобто чим більша кількість осіб у ній задіяна – тим більше можливостей має маніпулятор формувати кризи та «виходити» з них. Зокрема це стосується кадрового голоду: у разі формування відкритого конфлікту з новим керівництвом, маніпулятор надає команду на масове звільнення з роботи своїм «нейронам» – і вони починають створювати реальну загрозу та ускладнення роботи підприємства через вивільнення працівників. У разі «погодження позицій» маніпулятор може відкликати свої дії, відновлюючи діяльність організації.

У разі викриття діяльності маніпулятора та його ролі у кризі діяльності компанії, він намагатиметься максимально поглибити кризу, але так, аби не довести до ліквідації установи. Це він робить, зокрема, для того, щоб зберегти за собою хоча б будь-яке робоче місце, яке він плануватиме перетворити у подальшому на звичайний центр маніпуляційної діяльності.

Перед втратою формальним керівником своєї офіційної посади, він може призначити маніпулятора на певну посаду, вищу, порівняно з тією, яку він посідав до цього, і яка не матиме багато спільного з його попередньою посадою, але звільнити з якої маніпулятора буде доволі складно. Саме це може бути ознакою, за якою можна розпізнати, вирахувати інфлюенсера, якщо реальних доказів, що вказують на нього немає (іншою характерною ознакою може бути визначення бенефіціара рішень, що приймаються формальним керівником).

Поведінка маніпулятора за таких умов полягає у таких атрибутивних позиціях: «я нічого не знаю, я працював виключно на благо організації», «не зрозуміло, що буде далі, ми робили все, що могли». Якщо маніпулятор бачить можливість остаточно втратити вплив на нове керівництво організації, він робитиме все можливе для того, щоб повернути «грішного» керівника на свою посаду. Конкретним інструментом цього є повна дискредитація нового керівництва та відвертий саботаж роботи організації, що може здійснюватись використовуючи його наявну нейромережу.

Для повноцінної маніпуляції є необхідним постійний особистий фізичний контроль за діяльністю новопризначеного керівника. До речі, це властивість роботи будь-якого маніпулятора. Він має особисто спостерігати за тим, що відбувається, тому він мінімізує час за межами своєї установи і прагне якомога більше часу проводити в стінах своєї «годиниці». При цьому він, як правило, не йде у відпустку, намагаючись здійснювати постійний контроль не лише за стратегічними, а й за поточними рішеннями формального керівника організації. При цьому він «працюючи під час відпустки» фактично нічого продуктивного не робить, крім слідкування за формальним керівником та демонстрації підтримки усіх його ініціатив. При цьому, чим інтелектуально слабкішим є керівник, тим простішими є його ініціативи і тим простіше їх виконувати. А ще простішим за таких умов є трансформація його наявних ініціатив з урахуванням особистої ролі, матеріального зиску та інших інтересів маніпулятора. Чи варто говорити про те, що інфлюенсер постійно жаліється на те, що не має відпустки і можливості відпочити, та в результаті отримує компенсацію за відсутність відпустки у грошовому виразі відповідно до законодавства. Це відбувається в той час, коли усіх інших працівників примушують йти у відпустку за «власний» рахунок і кошти на виплати компенсацій маніпулятору беруться з цього фонду.

Доволі часто офіційний керівник соромиться змушувати працівників йти у неоплачувану відпустку, і тоді йому на допомогу приходить маніпулятор, що відверто на цьому заробляє. Саме йому в більшості випадків і належить така ідея, яку він розташовує у свідомості керівництва.

Якщо ж маніпулятора все ж таки відправляють у відпустку, він робить усе можливе для того, щоб отримувати пряму он-лайн інформацію стосовно того, що відбувається в організації.

Для цього може використовуватись «нейромережа» маніпулятора, тобто сукупність осіб, що працюють з ним в одному напрямі і також є об'єктами його маніпуляції. Зокрема, для посилення впливу на таких осіб, можна використовувати такі тези: «незрозуміло, що буде далі, за часів П.Б. ми хоч якось жили», «завданням нового керівництва є прагнення повністю змінити команду», «якщо добре буде мені – добре буде й вам». Але насправді, «нейромережа» живе очікуванням можливих переваг від діяльності маніпулятора, які, здебільшого, майже ніколи не реалізуються у реальному житті.

Особливість діяльності «нейромережі» полягає в тому, що до неї належать особи, які найпростіше підпадають під особистий психологічний вплив маніпулятора, але годуються лише крихтами з його столу. Інфлюенсер формує зі своїх «нейронів» особисту віддану гвардію, що готова працювати майже безкоштовно. При цьому, якщо у маніпулятора раптом виникне можливість відняти в свого нейрона частку зарплати, неофіційних доходів, додаткових можливостей тощо, він зробить це миттєво, не маючи жодних моральних застережень, і майже автоматично знайде цьому виправдання як для себе особисто, так і для зовнішнього споживання.

Література:

1. Яковенко Р. В. Маніпуляція у механізмі уникнення відповідальності в сфері управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.56>

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

КАДРОВА КРИЗА ПІДПРИЄМСТВА ЯК НАСЛІДОК ДІЯЛЬНОСТІ МАНІПУЛЯТОРА

Для отримання поставленого результату, маніпулятор шукає та чекає на відповідний момент або створює його власноруч. Це робиться для того, аби:

- дати неприпустиме доручення;
- повідомити, що треба виконати чужу роботу;
- закласти у свідомість певну інформацію, зокрема щодо невідворотності певних заходів.

У якості такого моменту може бути використано: момент втоми об'єкта маніпуляції, його нездоровий стан, втрата пильності, незручність надання відповіді, наявність непотрібних свідків тощо. Маніпулятор може створити такий момент власноруч, достатньо добре вивчивши тип та манеру поведінки його «жертви».

Якщо ж ситуація розгортається таким чином, що керівництво організації може зазнати прямих відкритих санкцій з боку як наглядової ради, так і законодавства (зокрема йдеться про не виплату зарплати, залякування працівників, погрози звільнення, самовільний перегляд існуючих та встановлення додаткових нормативів, що регламентують роботу персоналу, визначення конкретної відповідальності за «ігнорування особистої ролі» маніпулятора у розвитку організації тощо), маніпулятор може перетворитись на найжорсткішого критика діяльності формального керівника до того моменту, поки особисто не знищить його. Зокрема ми говоримо про можливість свідчення в суді, при цьому ці свідчення можуть бути недостовірними, не відповідати дійсності, здатність перекручувати окремі факти й тенденції, та погіршувати існуючий рівень відповідальності формального керівника. Зрозуміло, що свою особисту роль у деградації організації маніпулятор не визнаватиме, як і ігноруватиме отримання додаткових прямих чи непрямих матеріальних зисків унаслідок впливу на формального керівника.

У разі появи загрози реального звільнення зі скандалом та карної відповідальності,

формальний керівник може обрати для себе параметр, який він обов'язково має здійснити до моменту завершення його офіційної діяльності. Як правило, він впевнений, що робить це особисто, але насправді, це рішення приймає маніпулятор, звісно якщо це не суперечить його особистим інтересам [1]. Головне при цьому – обрати те, що не буде йому шкодити, а як варіант максимум – ще й дасть можливість заробити на цьому. Так, «нейромережа» починає працювати на досягнення «останньої волі», але маніпулятор жорстко тримає цей процес у своїх руках і ще й отримує матеріальний зиск.

Визначальна передумова ефективної роботи з власною «нейромережею» імпаکتора полягає у постійному дистанціюванні своєї гвардії від дійсності, постійному психологічному тиску на зразок радіаційного фону, навантаження і перевантаження непотрібною інформацією, створення ілюзії постійної загрози з-зовні (зокрема з боку наглядової ради чи чогось подібного), формування позитивного іміджу формального керівника, що виступає в якості планктону для маніпулятора.

Головний принцип маніпулювання за таких обставин – це знайти чинник, на якому можна заробити та замістити цей чинник у свідомості формального керівника. Тобто, грубо кажучи, відшкодування матеріальних втрат/втрачених можливостей одного працівника виводиться на рівень матеріальної відповідальності перед усім колективом. Вибачення перед однією особою або повернення їй певної незначної частки коштів у свідомості заміщається відповідальністю перед усім колективом, який недотримував кошти та ресурси, що спрямовувались у напрямі маніпулятора. Зазначимо, які саме зловживання можуть бути покриті використовуючи психологічний ефект заміщення у свідомості формального керівника:

- робота у вихідні дні;
- примус до включення у співавтори досягнень маніпулятора (зокрема визнання його «головним ідеологом», «автором концепції», «керівником робочої групи» тощо), членів його «нейромережі» та інших представників низькокваліфікованого персоналу;
- затримки у виплаті зарплати (кримінальна відповідальність), що звісно не стосується маніпулятора та керівника, але може стосуватись «нейронів»;
- затримки у виплаті відпускних;
- системні маніпуляції зі скороченням реальних термінів оплачуваних відпусток;
- відсутність індексації виплат, що були затримані;
- насильницькі відпустки за власний рахунок (крім керівника та маніпулятора);
- недоплати за вислугу років та інші параметри, передбачені законом тощо.

Останнє стосується виключно особистості маніпулятора – якщо, наприклад, він не має вислуги років або інших передумов здійснення додаткових доплат, то при погодинній сумісницькій оплаті праці, доплату за ці параметри не отримуватиме ніхто.

Однак, використання такого психологічного ефекту заміщення в свідомості формального керівника може призвести до ефекту заміщення, знайомого нам з мікроекономічного аналізу. Ефект заміщення Маршалла виникає в ситуації зростання попиту на відносно дешевий товар-замінник, внаслідок чого відбувається витіснення зі структури споживання відносно дорожчого товару [2, с. 132]. Тобто, для висококваліфікованого працівника за умови наявності маніпулятора наявна посада та робота стає занадто витратною (дорогою) і він буде шукати краще робоче місце, яке надасть йому можливість хоча б користуватись результатами своєї діяльності, які не будуть відчужуватись на користь маніпулятора і отримувати матеріальне та нематеріальне визнання.

Таким чином, дії маніпулятора призводять до втрати найякіснішого персоналу, тобто там де отримує інфлюенсер – втрачає організація та суспільство взагалі.

Отже, головне завдання маніпулятора у разі загрози зміни керівництва, що було об'єктом його маніпулювання, полягає в утриманні на будь-якій посаді в організації, тимчасове стримування своєї активності, вичікування та побудова нових методів впливу на «нейромережу». Як показує практика, нормально, повноцінно працювати маніпулятор після

отримання багатьох зисків, просто неспроможний.

Слабким місцем маніпулятора є низький рівень інтелекту та елементарних знань, неспроможність здійснити будь-що самостійно, самовпевненість, вік. Ці слабкі риси в більшості випадків призводять до того, що організація без проблем вираховує його і наслідки його діяльності та, врешті-решт, позбавляється його, як і формального керівника. За таких умов маніпулятор може спробувати свої сили в іншій організації, використовуючи витрати, що здійснила на нього попередня організація. Для нього це є найбільшою загрозою, оскільки працювати в нормальних конкурентних умовах він неспроможний і може програти за будь-яких позицій.

Якщо ж збитки завдані підприємству є надмірними, а вищі органи контролю зберігають звички «вирішення питань» у стилі 90-х років XX століття, або вони розуміють, що маніпулятор їх відверто зневажав та тримав за йолопів (зокрема намагався маніпулювати й ними), він може завершити своє фізичне існування у доволі трагічний спосіб.

Література:

1. Яковенко Р. В. Маніпуляція у механізмі уникнення відповідальності в сфері управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.56>

2. Яковенко Р. В. Технології продажу товарів. Кіровоград : Антураж А, 2003. 212 с.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РІЗНИХ ПІДХОДІВ У КОМПЛЕКСНІЙ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим елементом стратегії сучасного бізнесу, оскільки сприяє стійкому розвитку компанії, її позитивному іміджу та взаємодії з зацікавленими сторонами [1, с. 85]. Управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) в організації може здійснюватися на основі системного, процесного та ситуаційного підходів, кожен з яких має свої особливості та вплив на формування комплексної моделі КСВ.

1. Системний підхід. Сутність: розглядає організацію як складну систему, в якій КСВ інтегрується в усі бізнес-процеси.

Основна ідея: КСВ є не окремим напрямком, а частиною загальної стратегії управління, яка впливає на всі рівні компанії.

Особливості:

- взаємозв'язок між усіма компонентами бізнесу (економічними, соціальними, екологічними);

- використання єдиної стратегії КСВ для досягнення довгострокових цілей;

- впровадження єдиних стандартів і принципів КСВ в усі підрозділи компанії.

Приклад: компанія Unilever інтегрує КСВ у бізнес-модель, впроваджуючи стратегію «Сталий розвиток та висока продуктивність» (Sustainable Living Plan).

2. Процесний підхід. Сутність: управління КСВ розглядається як послідовний, структурований процес, що включає етапи планування, реалізації, моніторингу та удосконалення.

Основна ідея: для ефективного впровадження КСВ необхідно чітко визначити його етапи та механізми контролю.

Особливості:

- виділення основних етапів управління КСВ (аналіз – планування – реалізація – оцінка

– коригування);

- чіткий розподіл відповідальності між підрозділами;
- регулярний моніторинг ефективності соціальних ініціатив.

Приклад: компанія Nestlé використовує процесний підхід до КСВ через щорічний моніторинг програм сталого розвитку та адаптацію своєї стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

3. Ситуаційний підхід. Сутність: орієнтований на адаптацію КСВ до змін у зовнішньому середовищі та специфічних умов бізнесу.

Основна ідея: немає універсальних моделей управління КСВ – організація повинна гнучко реагувати на соціальні, економічні та екологічні виклики.

Особливості:

- гнучкість у реалізації КСВ-програм;
- можливість швидко адаптуватися до кризових ситуацій (наприклад, економічних змін, військових дій, пандемій);
- орієнтація на потреби зацікавлених сторін у конкретний момент часу.

Приклад: компанія Rozetka під час війни в Україні адаптувала свою КСВ-стратегію, переформатувавши логістичні процеси для гуманітарної допомоги та підтримки ЗСУ.

Отже, у комплексній моделі управління КСВ організації поєднують всі три підходи:

1. Системний підхід забезпечує стратегічне бачення та інтеграцію КСВ у бізнес.
2. Процесний підхід дозволяє впроваджувати КСВ через чіткі етапи управління.
3. Ситуаційний підхід надає організації гнучкість та адаптивність до змін.

Таким чином, ефективне управління соціальною відповідальністю потребує балансу між довгостроковими цілями, послідовним впровадженням і здатністю до швидкої реакції на виклики.

Література:

1. Коновальчук А. Ю., Яковенко Р. В. Корпоративна соціальна відповідальність як компонента стратегічного управління. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23-24 квітня 2025 р.), у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ : Видавничий дім «Кисво-Могилянська академія», 2025. Т. 2. С. 85-87.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ТОВ «КІЗ «ЛЕЗО»

Товариство з обмеженою відповідальністю Кіровоградський інструментальний завод ЛЕЗО засновано 1 лютого 2007 р. на базі інструментального цеху № 8 АТ «Гідросила». Колектив заводу має багаторічний досвід виготовлення ливарних форм для деталей з кольорових металів, модельного оснащення, нестандартного технологічного оснащення, прес-форм для деталей з пластмас та гуми, штампів різного призначення, спеціального різального та контрольного інструменту, унікальних, складних деталей для забезпечення основного виробництва силових машин на АТ «Гідросила» та АТ «Ельворті» [1].

Наразі, маємо картину зростаючого коефіцієнту покриття і швидкої ліквідності. Це свідчить про загальну платоспроможність підприємства, а також динаміку її збільшення. Водночас абсолютна ліквідність не досягла нормативних значень і має тенденцію до зменшення. Нормативне значення співвідношення кредиторської до дебіторської заборгованостей дорівнює одиниці – це свідчить про те, що компанія не витрачає власний

капітал на кредитування своїх клієнтів. Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості: 0,35 до 0,41 – вказують на диспропорцію, що може означати відволікання коштів з господарського обороту і в подальшому може призвести до необхідності залучення дорогих кредитів банку і позик для забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності [2, с. 796].

Факторинг являє собою передачу права грошової вимоги дебіторської заборгованості. Це право вимоги як заборгованості, строки сплати якої згідно з договором минули, так і право вимоги, яке виникне в майбутньому. Тобто інструмент факторингу можна використовувати для управління як простроченою дебіторською заборгованістю, так і не простроченою.

Характерною рисою ринку факторингу України є високий рівень концентрації факторингового фінансування. За даними на 2020 рік близько 50% таких послуг надає один гравець – ПУМБ. Серед інших: ОТП – 10%, «Укрексімбанк» – 8%, «Сенс-Банк» та «Райффайзен Банк» – по 6%, решта сукупно – 20%.

Факторинг – це дієвий інструмент, який дозволяє постачальникам отримувати до 100% вартості поставлених товарів або наданих послуг ще до того, як замовник розрахується з ними. Він допоможе уникнути браку оборотних коштів та не чекати на оплату від покупця місяцями. Механізм дії цього інструменту полягає в тому, що підприємство отримує до 95% від суми протягом двох чи трьох діб і може використовувати ці кошти для своєї господарської діяльності. Решту суми фактор зберігає до моменту розрахунку боржника. Сума повертається за мінусом комісії банку за розгляд заявки і відсотків. Ці суми залежать від строку розрахунку боржника, строків зазначених у договорі купівлі-продажу товарів. Компенсації підлягають будь-які товари, послуги або роботи українського виробництва.

Література:

1. Про компанію. КІЗ ЛЕЗО : веб-сайт. URL: <http://kizlezo.com.ua/about-company> (дата звернення: 16.04.2024).
2. Яковенко Р. В., Тітова О. В. Управління платоспроможністю ТОВ КІЗ «ЛЕЗО» як чинник планування його розвитку. *Економіко-правові аспекти господарювання : сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 796-797.

**СЕКЦІЯ 6. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ФІНАНСІВ, ТОРГІВЛІ,
ЛОГІСТИКИ ТА СФЕРИ ПОСЛУГ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**SECTION 6. THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF IMPROVING THE
EFFICIENCY OF COMMERCIAL ACTIVITIES, FINANCE, TRADE, LOGISTICS, AND
THE SERVICE SECTOR IN TODAY'S ENVIRONMENT**

Артюх Вадим

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

**КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції та зростання інвестиційних ризиків особливого значення набуває обґрунтована оцінка інвестиційної привабливості підприємства як ключового чинника прийняття ефективних управлінських рішень. Інвестиційна привабливість виступає інтегральною характеристикою фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, що відображає його здатність забезпечувати дохідність вкладень при прийнятному рівні ризику. Актуальність теми зумовлена необхідністю формування системи чітких критеріїв і показників, які дозволяють комплексно оцінити потенціал підприємства для залучення інвестицій, враховуючи як внутрішні (фінансові результати, ліквідність, рентабельність, ділову активність), так і зовнішні чинники (ринкове середовище, галузеві тенденції, рівень інституційної підтримки).

Інвестиційна привабливість підприємства є складним економічним категоріальним поняттям, що охоплює сукупність фінансових, управлінських, організаційно-культурних та репутаційних характеристик, які визначають спроможність суб'єкта господарювання генерувати стабільні та прогнозовані вигоди для потенційного інвестора [1]. Її оцінювання передбачає не лише аналіз поточного фінансового стану підприємства, а й дослідження перспектив його розвитку, конкурентних позицій на ринку, рівня інноваційної активності та ефективності управлінських рішень. Важливого значення набуває також врахування ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства, зокрема фінансових, операційних, інституційних та ринкових. У даному контексті формування системи критеріїв і показників оцінювання інвестиційної привабливості має базуватися на комплексному підході, що поєднує кількісні та якісні індикатори. Такий підхід забезпечує більш об'єктивне уявлення про інвестиційний потенціал підприємства та сприяє підвищенню обґрунтованості прийняття інвестиційних рішень як з боку внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Інвестиції у дослідження та розробки є основним джерелом інновацій для підприємств, щоб залишатися конкурентоспроможними в сучасній економіці, і це критично важливо для багатьох бізнес-процесів [2]. В той же час ефективність таких інвестицій визначається не лише їх обсягами, а й результативністю використання, рівнем комерціалізації розробок та здатністю підприємства інтегрувати інновації у виробничі й управлінські процеси. У даному контексті важливим є формування системи показників, що дозволяє оцінити віддачу від інвестицій у дослідження та розробки, зокрема через приріст доходів, підвищення продуктивності, зниження витрат та посилення ринкових позицій.

З огляду на вище відзначене, оцінювання інвестиційної привабливості підприємства потребує систематизації підходів до відбору релевантних критеріїв, які відображають як

поточний стан, так і перспективи його розвитку. Така система має враховувати взаємозв'язок фінансових, виробничих, інноваційних та управлінських характеристик діяльності підприємства, що формують цілісне уявлення про його інвестиційний потенціал. Саме тому доцільним є виокремлення ключових критеріїв, які забезпечують комплексність та об'єктивність оцінювання інвестиційної привабливості підприємства:

- фінансово-економічна результативність діяльності, що характеризує здатність підприємства генерувати прибуток і стабільні грошові потоки;
- ліквідність і платоспроможність, які відображають можливість своєчасного виконання зобов'язань;
- фінансова стійкість і структура капіталу, що визначають рівень фінансової незалежності та збалансованість джерел фінансування;
- ефективність використання ресурсів і ділова активність, яка демонструє інтенсивність використання активів та продуктивність діяльності;
- інноваційна спроможність та рівень НДДКР, що характеризують здатність підприємства до створення та впровадження нововведень;
- конкурентоспроможність і ринкові позиції, які визначають здатність підприємств утримувати й розширювати частку ринку;
- якість управління та рівень ризиків, що відображають ефективність управлінських рішень і ступінь невизначеності результатів діяльності.

Сукупність наведених критеріїв формує основу для комплексного оцінювання інвестиційної привабливості підприємства, оскільки дозволяє врахувати як фінансові результати його діяльності, так і стратегічні можливості розвитку. В той же час для забезпечення практичної реалізації запропонованих критеріїв необхідним є їх кількісне наповнення через систему відповідних показників. Саме показники виступають інструментом вимірювання та порівняння рівня інвестиційної привабливості, дозволяючи трансформувати узагальнені критерії у конкретні аналітичні параметри. У зв'язку з цим доцільним є розгляд ключових показників, які забезпечують об'єктивне та комплексне оцінювання інвестиційної привабливості підприємства:

- показники прибутковості та рентабельності: чистий прибуток, рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність продажів;
- показники ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності;
- показники фінансової стійкості: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт покриття зобов'язань;
- показники ділової активності: оборотність активів, оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, тривалість операційного циклу;
- показники грошових потоків: чистий грошовий потік, грошовий потік від операційної діяльності, коефіцієнт достатності грошових потоків;
- показники інноваційної діяльності: частка витрат на НДДКР у доході, кількість впроваджених інновацій, частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації;
- показники ефективності інвестицій: чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), період окупності інвестицій.

Отже, інвестиційна привабливість підприємства є комплексною характеристикою, що формується під впливом взаємопов'язаних фінансових, інноваційних, управлінських і ринкових чинників. Її об'єктивне оцінювання можливе лише за умови застосування системного підходу, який передбачає узгоджене використання критеріїв і відповідних показників, що відображають як поточний стан підприємства, так і перспективи його розвитку. Використання запропонованої системи показників дозволяє не лише кількісно оцінити рівень інвестиційної привабливості, а й виявити ключові напрями її підвищення, зокрема через посилення інноваційної активності, оптимізацію фінансової структури та підвищення ефективності управління. Це сприяє прийняттю обґрунтованих інвестиційних

рішень і забезпечує формування стійких конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Джерелейко С. Д. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств за концепцією загального управління якістю (TQM). *Трансформаційна економіка*. 2025. №2(11). С. 42–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-7>
2. Зайченко К., Осташко О. Формування інноваційно-інвестиційного механізму розвитку агропромислових підприємств в умовах трансформації та відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. №82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-4>

Бабічева Олена

кандидат економічних наук, доцент,
Академія праці, соціальних відносин та туризму,
м. Київ, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ BIG DATA, CRM ТА АНАЛІТИКИ В ДИДЖИТАЛ-КОМУНІКАЦІЯХ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ВОЄННОГО БРЕНДУ

Повномасштабна війна разом з прискоренням цифровізації створила нову комунікаційну реальність, в якій військовий бренд стає стратегічним ресурсом національної безпеки. Інформаційний простір перетворився на арену протистояння, де швидкість обробки даних, точність комунікації та здатність прогнозувати інформаційні сценарії мають безпосередній вплив на політичну стійкість, міжнародну підтримку та мобілізацію суспільних ресурсів. В цих умовах воєнний бренд трансформується з класичної моделі медійної комунікації у комплексну data-driven систему, де Big Data, CRM та аналітика відіграють взаємодоповнюючі ролі.

Аналіз українського досвіду впровадження Big Data, CRM та аналітики в диджитал-комунікаціях на різних ієрархічних рівнях управління ними (державних органів, воєнних структур і громадських ініціатив) у 2022–2025 рр. дозволив виокремити ключові напрями застосування таких інструментів для формування воєнного бренду.

1. *Персоналізація повідомлень*. Використання алгоритмів машинного навчання – від обробки природної мови (NLP) до рекомендаційних систем – відкривають можливості адаптації контенту під окремі сегменти аудиторії, враховуючи попередній досвід взаємодії, їхні поведінкові патерни та емоційні реакції. Міністерство цифрової трансформації України інтегрувало інструменти Brandwatch та Meltwater для систематичного sentiment analysis, що, за внутрішніми аналітичними оцінками, дозволило підвищити емоційний відгук у комунікаційних кампаніях Збройних Сил України приблизно на 15–20 %. Показовим індикатором є офіційний акаунт @Ukraine у платформі X, який станом на листопад 2025 року має близько 2,16 млн підписників і демонструє рівень залученості 8–12 %, що значно перевищує типовий показник для державних акаунтів (2–3 %) [1].

2. *Сегментація цільових груп та управління взаєминами через CRM-моделі*. Йдеться як про глобальні рішення типу Salesforce, так і про адаптовані українські системи (KeyCRM, Sitniks), які інтегрують структуровані дані (реєстри транзакцій, облікові записи) з неструктурованим контентом (коментарі, згадки у медіа). Платформа UNITED24 є тут показовим прикладом: використання RFM-аналізу та моделювання клієнтського шляху донорів (customer journey modelling) дозволило збільшити частку повторних внесків приблизно на 28 % у 2024–2025 рр. За даними відкритих звітів, станом на листопад 2025 року через UNITED24 залучено понад 2,9 млрд дол. США, з яких переважна частина спрямована на оборону [1]. Така практика перетворює воєнний бренд на вимірювану систему лояльності,

в якій донори та партнери відчувають свою суб'єктність і залученість.

3. *Прогнозування реакцій аудиторій.* На основі аналізу часових рядів, динаміки пошукових запитів і медіа-моніторингу (зокрема, із залученням платформ YouScan та власних аналітичних дашбордів) комунікаційні команди отримують можливість завчасно виявляти потенційні кризові хвилі та коригувати контент-стратегію до їхнього розгортання. Це дозволяє, за оцінками окремих аналітичних центрів, зменшити ймовірність масштабних репутаційних криз приблизно на чверть у порівнянні з суто реактивною моделлю реагування[2].

4. *Аналітика в реальному часі, що стає критичною для інформаційних операцій.* Поточкова обробка даних із соціальних мереж, медіаагрегаторів і локальних онлайн-спільнот дає змогу суттєво скоротити час реагування на дезінформаційні вкиди – до менш ніж двох годин у середньому[3]. Це дозволяє не лише швидко спростовувати фейки, а й оперативно підсилювати офіційну позицію, визначаючи оптимальні точки входу в дискусію.

5. *Оптимізація ресурсів комунікаційних кампаній.* Передбачає системне використання A/B-тестування, розрахунків ROI та моделювання охоплення. Саме завдяки поєднанню big data-аналітики (Kyivstar Business Hub) та продуманої креативної стратегії кампанії бренду «Ukraine Now» та меседжі «Be Brave Like Ukraine» забезпечили орієнтовно 1,2 млрд контактів у міжнародних медіа, що демонструє здатність країни працювати з глобальними аудиторіями на основі точних розрахунків, а не лише інтуїції[4].

6. *Побудова довготривалої довіри і репутаційного капіталу.* На основі історичних даних, регулярних опитувань та індексів задоволеності (NPS) аналізуються тренди довіри до армії, державних інституцій та окремих підрозділів. Так, 3-тя окрема штурмова бригада, використовуючи свій YouTube-канал із понад 1,56 млн підписників, поєднує контент-аналітику із системною роботою зі спільнотами, що дає змогу утримувати високий рівень залученості й розвивати стійкі емоційні зв'язки з цивільною аудиторією[5].

7. *Протидія дезінформації.* Застосування графового аналізу, виявлення бот-мереж і аномальних патернів поширення контенту дозволяє зменшувати масштаби ворожих інформаційних атак. Технологічно це поєднується із системами автоматичної перевірки фактів та співпрацею з незалежними медіа-організаціями. Сукупний ефект проявляється не тільки у зниженні охоплення фейкових повідомлень, а й у зростанні довіри до офіційних каналів як до джерел оперативної й перевіреної інформації.

Важливою рамкою для всіх указаних напрямів виступають етичні та правові аспекти: анонімізація персональних даних, прозорість алгоритмів, відповідність вимогам GDPR і національного законодавства. Саме дотримання цих параметрів забезпечує легітимність аналітичних практик і довіру до держави як до суб'єкта, що відповідально працює з даними в умовах війни.

Дослідження використання аналітичних інструментів на різних ієрархічних рівнях управління комунікаціями показало специфіку його завдань. Так, на стратегічному (державному) рівні Big Data- та маркетингова аналітика застосовуються для моніторингу глобальних інформаційних потоків, формування загальнонаціональних наративів, визначення цільових ринків міжнародної підтримки та розроблення інтегрованих KPI воєнного бренду.

На оперативно-організаційному рівні (міністерства, відомства, великі державні та донорські платформи) фокус зміщується до управління конкретними кампаніями, міжвідомчої координації, вибору оптимальних каналів і форматів комунікації, а також синхронізації меседжів між залученими акторами.

На тактичному, локальному рівні (окремі військові частини, фонди, волонтерські ініціативи) інструменти аналітики працюють у площині рекрутингу, community management, підтримки лояльності та швидкої адаптації контенту до очікувань вузьких спільнот. Відповідно, на кожному з цих рівнів змінюється конфігурація завдань, але спільною залишається опора на дані та прагнення зробити комунікацію вимірюваною, прогнозованою і підзвітною.

Здійснений аналіз дає підстави стверджувати, що інтеграція Big Data, CRM та маркетингової аналітики в диджитал-комунікації суттєво підвищила ефективність формування воєнного бренду України, зробивши його вимірюваним, керованим і здатним до адаптації в реальному часі. Подальший розвиток цієї моделі доцільно пов'язувати зі створенням єдиного державного аналітичного хабу національного та воєнного бренду з функціями моніторингу, прогнозування та координації міжвідомчих комунікацій; розгортанням стійкого державно-приватного партнерства з аналітичними компаніями; а також із запровадженням освітніх програм з data-driven strategic communications. Реалізація цих кроків не лише закріпить досягнутий рівень інформаційної стійкості, а й сприятиме перетворенню воєнного бренду України та ЗСУ на довгостроковий стратегічний ресурс.

Література:

1. The initiative of the President of Ukraine – UNITED24. – URL: <https://u24.gov.ua/>
2. YouScan – система моніторингу ЗМІ та соціальних мереж: аналітика кризового менеджменту – URL: <https://youscan.io>
3. Boatwright B. C., Pyle, A. S. “Don't Mess with Ukrainian Farmers”: An Examination of Ukraine and Kyiv's Official Twitter Accounts. *Public Relations Review*, 49(3), 2023. DOI: 10.1016/j.pubrev.2023.102312
4. Міністерство культури та інформаційної політики України. *Звіт щодо виконання плану заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки за 2023 рік*. Київ, 2024. 49 с. <https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/zvit-shhodo-vykonannya-planu-zahodiv-z-realizaciyi-strategiyi-informacziynoyi-bezpeky-za-2023-rik.pdf>
5. BusinessInsider. Elite Assault Brigade Reinventing Ukraine Recruitment Drive Russia War. 2024. <https://www.businessinsider.com/elite-assault-brigade-reinventing-ukraine-recruitment-drive-russia-war-2024-6>

Базарна Ольга

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу

Кравчук Сергій

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Академія праці, соціальних відносин та туризму,

м. Київ, Україна

Шмігельська Євгенія

старший викладач кафедри регіоналістики і туризму,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

м. Київ, Україна

МАРКЕТИНГ ТЕРИТОРІЙ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЯК ЧИННИК РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Цифровізація виступає системоутворюючим чинником забезпечення стійкості держави та бізнесу, оскільки сприяє прозорості управлінських процесів, підвищенню інвестиційної активності та розширенню комунікаційних можливостей регіонів. В умовах воєнних та післявоєнних трансформацій особливої актуальності набуває формування конкурентоспроможного цифрового образу регіонів України як інструменту залучення інвестицій, людського капіталу та міжнародної підтримки. Проблематика маркетингу територій та цифрової трансформації регіонального розвитку висвітлена у працях зарубіжних авторів Філіп Котлер [1], Саймон Анхольт [2], Девід Гертнер [3], які розглядали бренд територій як стратегічний ресурс соціально-економічного зростання. Вітчизняні дослідники акцентують увагу на цифрових механізмах управління розвитком регіонів в умовах децентралізації, адмініструванні регіонального розвитку Громоздова Л.В. [4], Базарна О.В. [4],

інтеграції інструментів проєктного менеджменту та лідерських стратегій у маркетингове управління регіональним економічним розвитком Писаренко Н.В. [5], Базарна О.В. [5], актуальним питанням цифровізації, як цифрового інструменту маркетингу в формуванні планів та стратегій регіонального розвитку Стрільчук Р.М. [6]. Разом з тим, потребує подальшого обґрунтування взаємозв'язок між цифровізацією маркетингових інструментів та забезпеченням стійкості територіальних соціально-економічних систем.

Маркетинг територій у цифровому середовищі передбачає комплексне використання таких інструментів: офіційні регіональні вебпортали та інвестиційні платформи; соціальні мережі як канали просування бренду території; інструменти SEO-оптимізації та контент-маркетингу; цифрова аналітика (Big Data) для сегментації цільових аудиторій; електронні сервіси взаємодії влади та бізнесу. На основі узагальнення праць з маркетингу територій та цифрової трансформації запропоновано модель взаємозв'язку бренду території, інвестиційної привабливості, цифрових комунікацій та цифрової інфраструктури. Модель є авторською узагальненою аналітичною інтерпретацією, запропонована модель узагальнює положення теорії маркетингу територій [1; 2] та сучасних підходів до цифрової трансформації регіонального розвитку [7; 8]. Функціонально цифровий маркетинг території можна представити у вигляді моделі:

$$MR=f(B,I,C,D), \text{ де} \quad (1)$$

MR-рівень маркетингової результативності регіону; B-бренд території;
I-інвестиційна привабливість; C-цифрові комунікації;
D-рівень цифрової інфраструктури.

Посилення кожної складової забезпечує синергетичний ефект у вигляді зростання регіонального валового продукту, підвищення туристичної привабливості та розвитку підприємництва. З метою конкретизації взаємозв'язків доцільно систематизувати цифрові інструменти маркетингу територій за їх функціональним впливом на показники регіонального розвитку. Такий підхід дозволяє не лише структурувати інструментарій цифрового просування територій, але й визначити кількісні індикатори оцінювання його результативності. Узагальнення відповідних інструментів та їх очікуваних соціально-економічних ефектів наведено в Таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив цифрових інструментів маркетингу територій на показники регіонального розвитку

Цифровий інструмент	Функціональне призначення	Очікуваний результат	Показник оцінювання
Офіційний інвестиційний портал регіону	Інформування потенційних інвесторів	Зростання інвестиційної активності	Обсяг ПІІ, кількість інвестпроектів
Соціальні мережі	Формування іміджу та комунікація з громадськістю	Підвищення впізнаваності бренду території	Рівень охоплення, індекс довіри
SEO та контент-маркетинг	Просування регіону в цифровому просторі	Збільшення туристичних потоків	Кількість відвідувачів, онлайн-запитів
Електронні сервіси взаємодії влади та бізнесу	Спрощення адміністративних процедур	Підвищення прозорості та зниження трансакційних витрат	Індекс легкості ведення бізнесу
Big Data та цифрова аналітика	Сегментація аудиторій і прогнозування попиту	Підвищення ефективності управлінських рішень	Рівень виконання стратегічних KPI

Джерело: розроблено авторами

Як видно з табл. 1, цифрові інструменти виконують не лише комунікаційну функцію, але й виступають елементом інституційного забезпечення стійкості регіону. Їх вплив має мультиплікативний характер, оскільки поєднання цифрової аналітики, онлайн-комунікацій та електронних сервісів формує сприятливе середовище для інвестицій, розвитку підприємництва та підвищення рівня довіри до органів влади. Результати демонструють функціональну спрямованість цифрових інструментів маркетингу територій та їх безпосередній вплив на соціально-економічні показники регіонального розвитку. Разом з тим для забезпечення цілісного розуміння механізму формування стійкості регіону доцільно відобразити логіку взаємозв'язків між ключовими складовими цифровізації та маркетингової результативності у вигляді концептуальної моделі. Візуалізація структурних елементів і причинно-наслідкових зв'язків дозволяє систематизувати процес трансформації цифрової інфраструктури в конкурентні переваги території, що забезпечують її інвестиційну привабливість та довгострокову стійкість. Відповідну узагальнену схему представлено на рис. 1.

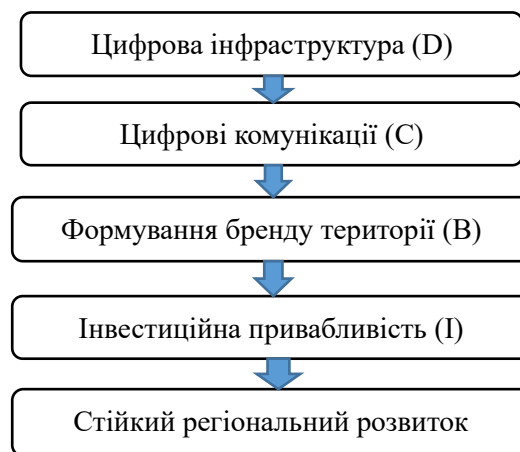


Рис. 1. Концептуальна модель впливу цифровізації на маркетинг території та стійкість регіону

Джерело: розроблено авторами

Схема демонструє логічну послідовність впливу цифровізації на маркетингову результативність регіону відповідно до моделі взаємозв'язку бренду території, інвестиційної привабливості, цифрових комунікацій та цифрової інфраструктури (1). Посилення цифрової інфраструктури створює основу для ефективних комунікацій, що формують бренд території та підвищують її інвестиційну привабливість, забезпечуючи стійкий соціально-економічний розвиток. Цифровізація маркетингових процесів дозволяє: оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища; підвищувати прозорість регіональної політики; формувати довіру до інституцій; забезпечувати інтеграцію регіону у глобальні економічні мережі. В умовах цифрової економіки стійкість регіону визначається не лише ресурсним потенціалом, але й здатністю ефективно управляти інформаційними потоками та репутаційним капіталом.

Отже, маркетинг територій у цифровому середовищі виступає стратегічним інструментом забезпечення стійкості регіонального розвитку. Його ефективність залежить від рівня цифрової інфраструктури, узгодженості комунікаційної політики та інтеграції інноваційних технологій у систему управління. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання цифрової зрілості маркетингу територій та формування індикаторів його впливу на соціально-економічні показники регіонів.

Література:

1. Kotler P., Haider D., Rein I. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and

Tourism to Cities, States, and Nations. New York: Free Press, 1993. 388 p.

2. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. New York: Palgrave Macmillan, 2007.-134 p.

3. Гертнер Д. Стратегії брендингу територій. *Journal of Place Management and Development*. 2011. № 4(2). С. 89-102.

4. Громоздова Л. В., Базарна О. В. Методологія досліджень публічного управління та адміністрування регіональним розвитком території : системний підхід. *Економіка відновлення міст*: 36. матеріалів Міжнародного урбаністичного форуму, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 22-23 березня 2023 року. К.: КНЕУ, 2023. 410 с. С. 48-51.

5. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В., Базарна О. В. Інтеграція інструментів проєктного менеджменту та лідерських стратегій у маркетингове управління регіональним економічним розвитком. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17959663>

6. Стрільчук Р. М., Пиртко С. А., Малярчук О. О. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-159>

7. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris: OECD Publishing, 2021. 312 p.

8. World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC: World Bank, 2021. 289 p.

Барабаш Леся

кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна

ПОВЕДІНКОВІ ЧИННИКИ ПРИЙНЯТТЯ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ ДОМОГОСПОДАРСТВАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасному економічному середовищі в цілому та зокрема у секторі фінансів постійно відбуваються потрясіння різної сили та спрямування, що спричиняють різні за обсягом кризові явища: від локальних до загальносвітових. І їх причина значною мірою залежить від нерациональної поведінки учасників фінансових процесів, зокрема – фізичних осіб, звичайних користувачів фінансових послуг – домогосподарств.

Традиційна економічна наука стверджує, що прийняття фінансових рішень домогосподарств ґрунтується на припущенні про їх раціональність як економічних агентів, що прагнуть повноти інформації та максимізації очікуваної корисності. Однак численні емпіричні дослідження, що активно тривають серед наукової спільноти уже понад століття, доводять, що реальна фінансова поведінка домогосподарств часто відхиляється від цих припущень. І саме ця нерациональність домогосподарств, що здатна спричиняти економічні коливання різних рівнів і обсягів, стала об'єктом поведінкових фінансів – міждисциплінарного напрямку, що поєднує економічну теорію та психологію для пояснення таких відхилень.

Поведінкові фінанси стверджують, що фінансові рішення формуються під впливом когнітивних обмежень, соціальних факторів, емоцій і психологічних упереджень, що призводять до систематичних помилок у прийнятті рішень [1]. Ключовим теоретичним підґрунтям поведінкових фінансів є теорія перспектив, висунута Д. Канеманом і А. Тверські, що доводить: люди оцінюють результати не в абсолютних значеннях багатства, а відносно певної точки відліку та проявляють асиметричну реакцію на доходи та втрати. Дана реакція отримала назву «ефект відрази до втрат», суть якого полягає в тому, що втрати сприймаються значно сильніше, ніж рівнозначні виграші чи доходи. І саме такий підхід пояснює небажання домогосподарств фіксувати фінансові втрати або їх схильність утримувати збиткові активи.

Кожне домогосподарство приймає важливі фінансові рішення у сфері заощаджень, інвестицій, кредитування, управління боргами, страхування, розподілу фінансових активів. І при цьому їх фінансова поведінка характеризується низкою системних відхилень від раціональної моделі. Зокрема, спостерігаються недостатній рівень заощаджень, слабка диверсифікація інвестиційного портфеля, помилки при виборі кредитних продуктів, неефективне управління борговими зобов'язаннями [2].

Так, аналіз фінансової поведінки домогосподарств у країнах Європи показує, що навіть за наявності інформації люди часто недоінвестовують у фінансові активи та надмірно концентрують ресурси у нерухомості або банківських депозитах, що свідчить про вплив психологічних факторів і фінансової неграмотності [3].

Нераціональність поведінки домогосподарств в умовах невизначеності зумовлює три основні групи факторів, кожна з яких характеризується низкою упереджень, що і викликають відмінні від очікуваних реакцій під час прийняття фінансових рішень, формуючи відповідні аспекти фінансової поведінки.

Відтак, слід наголосити, що базисом прийняття домогосподарствами будь-яких рішень, зокрема і в фінансовій сфері, є емоції. З-поміж них саме у фінансовій площині найактивнішими є жадібність, що зумовлює нераціональність умов і обсягів споживання; страх, що в кінцевому підсумку може спричинити уникнення прийняття будь-яких фінансових рішень; панічні настрої, наслідком яких є нераціональні витрати чи навпаки – надмірна економія. І саме потужні емоційні реакції здатні спричинити колективні явища – цінові бульбашки або фінансові кризи [5].

Наступна група – когнітивні упередження – призводить до систематичних помилок мислення, що виникають через використання евристик (спрощення суджень і, відповідно, правил прийняття фінансових рішень) [4]. До найпоширеніших упереджень когнітивного характеру належать надмірна самовпевненість (коли потенційні інвестори переоцінюють власні знання та здібності, що призводить до надмірної торгівлі активами та зростання ризику); ефект якоря або якоріння (характеризує схильність домогосподарств орієнтуватися на початкову інформацію (наприклад, ціну купівлі активу) навіть тоді, коли з'являються нові дані); евристика доступності (за цього упередження фінансові рішення часто ґрунтуються на інформації, що легше згадується або отримує більше медійної уваги).

І, нарешті, ще одна група – соціальні та поведінкові ефекти. До них відносяться стадний ефект, коли домогосподарства копіюють фінансову поведінку інших, що може призводити до масових інвестиційних помилок; ментальний облік, за якого домогосподарства схильні розподіляти кошти між різними «психологічними рахунками» (наприклад, бюджет на відпочинок, заощадження, повсякденні витрати, які ні за яких умов є едоторканими), що впливає на їхню фінансову поведінку та може призводити до неефективного розподілу ресурсів; ефект номіналу грошей (люди менш охоче витрачають гроші у великих купюрах, аніж еквівалентну суму в дрібніших номіналах).

В умовах економічної нестабільності (кризи, інфляції, воєнні ризики, фінансові шоки) наведені фактори посилюються. І в цьому випадку одним із ключових проявів є відраза до невизначеності – схильність обирати варіанти з відомими ризиками замість ситуацій із невідомими ймовірностями. Як наслідок – формуються такі поведінкові моделі, як перевага ліквідних активів (готівка, депозити); зменшення інвестиційної активності; підвищення схильності до заощаджень й уникнення ризикових фінансових інструментів. Також відбувається посилення короткострокового мислення, тенденцією якого є надання переваги негайному споживанню над довгостроковими фінансовими вигодами.

Зменшення ж впливу поведінкових чинників на прийняття домогосподарствами фінансових рішень в умовах невизначеності вимагає комплексних підходів, таких як інструменти поведінкової публічної політики: розвиток програм фінансової грамотності, створення «архітектури вибору», спрощення фінансових продуктів і підвищення прозорості фінансової інформації.

Роль поведінкових факторів в умовах невизначеності, до яких відноситься і воєнний стан, суттєво зростає, що може призводити до неефективних фінансових стратегій домогосподарств. А інтеграція поведінкових підходів у фінансову політику, фінансову освіту та регулювання фінансових ринків може стати важливим напрямом підвищення фінансової стійкості домогосподарств і стабільності економіки загалом.

Література:

1. Halder P., Milan R. Challenges of Behavioral Finance in Investment Decision Making. *International Journal of Research and Scientific Innovation*. 2024. June, 21. P. 1028-1034. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2024.1105068>
2. Ілляшенко П. Поведінкові фінанси: інвестиції домогосподарств та рішення щодо запозичень. *Вісник Національного банку України*. 2017. № 242. С.28–48. <https://doi.org/10.26531/vnbu2017.242.015>
3. Mayordomo S., Rodríguez-Moreno M., Ignacio Peña J. Portfolio Choice with Indivisible and Illiquid Housing Assets: The Case of Spain. *Arxiv*. 2022. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2202.02280>
4. Elliehausen G. Behavioral Economics, Financial Literacy, and Consumers' Financial Decisions'. in Allen N. Berger, Philip Molyneux, and John O. S. Wilson (eds), *The Oxford Handbook of Banking*, 3rd edn, Oxford Handbooks (2019; online edn, Oxford Academic, 6 Nov. 2019). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198824633.013.26/>
5. Tariq S. Cognitive Biases at Play? Insights from a Bayesian Game Framework. *Arxiv*. 2025. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.18835>

Бодішова Вікторія

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

УРАХУВАННЯ ОСОБИСТИХ РИС КЕРІВНИКІВ ТА ВИКОНАВЦІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Мотивація праці – сукупність економічних та неекономічних стимулів, що спонукають людину до певного виду діяльності чи економічної активності [2, с. 178]. Саме правильна та обґрунтована система мотивації праці забезпечує максимально можливі розміри прибутку у будь-якій сфері діяльності, якщо всі інші зовнішні та внутрішні параметри та фактори виробництва не змінюються. Цього можна досягти за рахунок урахування особистих рис виконавців та їх узгодження з особистими властивостями керівників.

Крім зазначеного вище, виявлення та урахування особистих рис як керівників, так і виконавців є критично важливим для створення ефективного колективу та досягнення успішної діяльності організації. Розглянемо детальніше кожен з важливих особистих характеристик та її роль у процесі управління.

1. Темперамент визначає базові психофізіологічні особливості людини – швидкість реакції, емоційну стабільність, активність тощо. Важливість урахування темпераменту полягає в такому:

- Сумісність у команді: різні типи темпераменту можуть або сприяти, або перешкоджати спільній роботі. Наприклад, холерики схильні до швидких дій та прийняття рішень, що може бути корисним у кризових ситуаціях, але викликати конфлікти в колективі через їхню імпульсивність. Флегматики – навпаки, можуть бути спокійними та врівноваженими, але повільними в роботі, що може знижувати загальну динаміку команди.

- Роль у керівництві: для керівника важливо розуміти, як темперамент впливає на підлеглих. Лідери з сильним темпераментом можуть мотивувати підлеглих швидкими рішеннями, але водночас мають ризик перетворитися на авторитарних управлінців, що негативно вплине на моральний дух команди.

- Підбір ролей: відповідність темпераменту конкретним посадовим обов'язкам є важливою для ефективності роботи. Люди з сильним холеричним темпераментом можуть краще справлятися зі стресовими задачами, тоді як меланхоліки можуть бути більш ефективними в аналітичній роботі, що потребує уваги до деталей.

2. Комунікбельність – це здатність до ефективної взаємодії з іншими людьми. Для побудови продуктивної команди важливо враховувати, як кожен співробітник взаємодіє з колегами і наскільки він здатен донести свої ідеї та слухати інших.

- Управління конфліктами: люди з високим рівнем комунікбельності можуть ефективно вирішувати конфлікти, запобігати їхньому виникненню та підтримувати здоровий мікроклімат в колективі. Вони здатні підтримувати відкритий діалог, допомагати іншим висловлювати свою думку і активно слухати, що сприяє вирішенню проблем на ранніх етапах.

- Залучення до командної роботи: комунікбельні люди часто стають «з'єднуючими ланками» між різними відділами чи членами команди. Вони сприяють обміну інформацією та ідеями, що підвищує загальну згуртованість та координацію роботи колективу.

- Лідерські якості: для керівників висока комунікбельність є критично важливою рисою, оскільки вони повинні вміти не лише донести свої рішення до підлеглих, а й слухати їх пропозиції та коментарі. Відкриті до зворотного зв'язку керівники краще розуміють реальні проблеми в команді та можуть вчасно реагувати на них.

3. Звична манера поведінки. Кожна людина має певні звички в поведінці, які формують її стиль роботи. Це можуть бути як позитивні звички (організованість, пунктуальність, відповідальність), так і негативні (недотримання дедлайнів, недбалість у виконанні завдань).

- Вплив на продуктивність: звичка організовувати свій час і правильно планувати завдання позитивно впливає на результативність працівника. Люди з гарними навичками тайм-менеджменту здатні виконувати більше завдань у коротші терміни, що безпосередньо підвищує ефективність колективу.

- Формування корпоративної культури: звички керівників часто стають прикладом для наслідування. Якщо керівник демонструє відповідальність, уважність до деталей і готовність до співпраці, ці звички будуть поширюватися серед команди. Навпаки, недбалість або зловживання повноваженнями можуть руйнувати дисципліну в колективі. Як і будь-який тип культури, культура корпоративна являє собою сукупність чинників, що характеризують ставлення певної установи до власного, внутрішнього та оточуючого середовища [1, с. 132].

4. Особисті інтереси. Виявлення особистих інтересів співробітників може мати суттєвий вплив на їх мотивацію і загальну задоволеність роботою.

- Мотивація: люди, які займаються тим, що їм цікаво, працюють більш ефективно та з суттєвим ентузіазмом. Урахування особистих інтересів дозволяє керівникам розподіляти завдання таким чином, щоб працівники могли використовувати свої сильні сторони та розвиватися у тих сферах, які їм цікаві. Наприклад, працівники, які цікавляться новими технологіями, можуть бути залучені до розробки інноваційних проектів.

- Згуртованість колективу: якщо керівник виявляє інтереси своїх підлеглих, він може організовувати спільні заходи або проекти, що сприяють згуртуванню колективу. Це може бути як організація корпоративних івентів, так і робота над спільними задачами, що відповідають інтересам кількох співробітників.

5. Емоційний інтелект – це здатність розуміти та керувати своїми емоціями, а також розуміти емоції інших людей.

- Здатність до співпраці: люди з високим емоційним інтелектом можуть краще співпрацювати з іншими, оскільки вони розуміють, як емоції впливають на поведінку колег. Вони також вміють адаптувати свою поведінку до різних ситуацій, підтримуючи позитивний

настрій в команді.

- **Лідерство:** керівники з розвиненим емоційним інтелектом краще справляються з викликами на робочому місці, зокрема під час стресових ситуацій або конфліктів. Вони здатні контролювати свої емоції і водночас вміють підбадьорити команду, надавати підтримку і створювати умови для ефективної співпраці.

Отже, виявлення та урахування особистих рис допомагає уникнути конфліктів, покращує комунікацію, сприяє згуртованості колективу і забезпечує високі результати роботи всієї організації.

Література:

1. Яковенко Р. В. Корпоративна культура як один з механізмів управління персоналом служби технічного сервісу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 2. С. 130–136. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.130.

2. Яковенко Р. В. Національна економіка : навч. посіб. 2-ге вид., випр. Кіровоград : «КОД», 2010. 548 с. : іл.

Бойко Людмила

кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон (м. Кропивницький), Україна

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку світової економіки особливої актуальності набуває проблема підвищення конкурентоспроможності національних економік. Одним із ключових факторів цього процесу є розвиток підприємництва, зокрема у сфері послуг. Глобалізація економічних процесів, цифровізація бізнесу, інноваційний розвиток та трансформація ринкових відносин формують нові умови функціонування підприємницьких структур. У цьому контексті сфера послуг виступає одним із найдинамічніших секторів економіки, що забезпечує формування доданої вартості, створення робочих місць і підвищення економічної активності.

Сфера послуг у сучасній економіці відіграє важливу роль у забезпеченні економічного зростання. У багатьох країнах світу саме цей сектор формує значну частку валового внутрішнього продукту та зайнятості населення. Ефективно функціонуючий сектор послуг стимулює інновації, сприяє розвитку підприємництва та забезпечує підвищення продуктивності економіки загалом. Крім того, розвиток підприємництва у сфері послуг сприяє структурній трансформації економіки та формуванню нових ринкових можливостей для суб'єктів господарювання [1].

Важливою характеристикою сучасного економічного розвитку є зростання ролі малого та середнього підприємництва. Саме цей сектор є основою функціонування ринкової економіки та забезпечує гнучкість і адаптивність господарської системи до змін зовнішнього середовища. В Україні мале та середнє підприємництво формує значну частину доданої вартості та забезпечує більшість робочих місць, що підкреслює його стратегічне значення для економічного розвитку держави. Крім того, розвиток підприємництва стимулює конкуренцію на ринку, сприяє інноваційній діяльності та підвищує ефективність використання ресурсів.

Сфера послуг є особливо сприятливим середовищем для розвитку підприємництва, оскільки характеризується порівняно низькими бар'єрами входу на ринок, високою швидкістю обігу капіталу та значними можливостями для впровадження інновацій. У цьому секторі активно розвиваються такі напрями підприємницької діяльності, як туризм, готельно-

ресторанний бізнес, логістика, консалтинг, інформаційні послуги та електронна комерція. Розвиток цих видів діяльності сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності економіки та формуванню сучасної інфраструктури ринку послуг.

Суттєвий вплив на розвиток підприємництва у сфері послуг мають процеси глобалізації та цифровізації економіки. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність управління. Зокрема, впровадження цифрових платформ, електронної комерції, онлайн-маркетингу та систем управління взаємовідносинами з клієнтами створює нові можливості для розвитку підприємницької діяльності.

У контексті розвитку підприємництва важливу роль відіграє формування ефективного інституційного середовища. Це передбачає створення сприятливих умов для ведення бізнесу, зниження адміністративних бар'єрів, розвиток фінансово-кредитної підтримки підприємництва та стимулювання інноваційної діяльності. Державна політика у сфері підтримки малого та середнього бізнесу має бути спрямована на створення умов для розвитку підприємницької ініціативи, підвищення інвестиційної привабливості економіки та формування конкурентного ринкового середовища.

Важливим аспектом розвитку підприємництва у сфері послуг є його роль у розвитку територіальних громад та регіональної економіки. Підприємницькі ініціативи сприяють активізації економічної діяльності на місцевому рівні, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня соціально-економічного розвитку регіонів. Особливого значення набуває розвиток підприємництва у туристично-гостинній сфері, яка має значний потенціал для формування доходів місцевих бюджетів та розвитку інфраструктури територій. У цьому контексті дослідники підкреслюють, що мале підприємництво у сфері туризму та гостинності виступає важливим чинником економічної активізації територіальних громад та підвищення їх конкурентоспроможності [2].

Наукові дослідження також підкреслюють важливість логістичних та організаційних механізмів забезпечення ефективності підприємницької діяльності. Так, у працях Л. О. Бойко розглядаються питання розвитку підприємництва, логістичних систем та підвищення ефективності функціонування господарських структур, зокрема у контексті формування виробничого та логістичного потенціалу регіональної економіки. У своїх дослідженнях автор наголошує на необхідності використання сучасних управлінських підходів і логістичних інструментів для підвищення ефективності діяльності підприємств та розвитку підприємництва [3].

Разом з тим сучасні умови функціонування підприємництва характеризуються низкою викликів. Серед них можна виділити нестабільність економічного середовища, зростання конкуренції на глобальному ринку, обмежений доступ до фінансових ресурсів, а також вплив кризових явищ, зокрема військових та економічних потрясінь. Ці фактори зумовлюють необхідність формування нових моделей управління підприємницькою діяльністю, орієнтованих на підвищення стійкості бізнесу, використання інновацій та диверсифікацію економічної діяльності.

У сучасних умовах важливого значення набуває також розвиток інноваційного підприємництва. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам створювати нові види послуг, удосконалювати технології обслуговування клієнтів та підвищувати якість сервісу. Це сприяє формуванню конкурентних переваг підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Крім того, розвиток інновацій у сфері послуг сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та забезпечує сталий економічний розвиток.

Отже, розвиток підприємництва у сфері послуг є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності економіки в умовах глобальних трансформацій. Підприємницька діяльність у цьому секторі сприяє формуванню нових ринків, створенню робочих місць, впровадженню інновацій та підвищенню ефективності функціонування економічної системи. Подальший розвиток підприємництва потребує формування сприятливого інституційного

середовища, державної підтримки бізнесу та активного впровадження сучасних технологій управління. Це дозволить забезпечити стійкий розвиток економіки та підвищення її конкурентоспроможності в умовах глобальної економічної інтеграції.

Література:

1. Yuldashova N. Z. (2025). The role and importance of the service sector in the economy *Journal of Applied Science and Social Science*, 15(11), 297–299. URL: <https://www.internationaljournal.co.in/index.php/jasass/article/view/2379>
2. Бойко В., Ніколенко Г. Роль малого підприємництва в розвитку туристично-гостинної сфери територіальних громад у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6440>
3. Boiko L.A. Logistics and production potential in the vegetable farming industry of the southern region of Ukraine. *Erbe der europäischen wissenschaft: wirtschaft, management, tourismus, rechtsprechung. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft»*. Buch 2. Teil 5. 2020. P. 106–113.

Бойко Вікторія

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон (м. Кропивницький), Україна

ЕКОНОМІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПОСЛУГ

Сучасний розвиток світової економіки супроводжується активними трансформаційними процесами, що охоплюють різні сфери господарської діяльності, зокрема сферу послуг. Однією з галузей, яка найбільш чутливо реагує на соціально-економічні зміни, є туристичний бізнес. Глобалізаційні процеси, розвиток цифрових технологій, посилення конкуренції на міжнародному туристичному ринку, а також зміни у поведінці споживачів туристичних послуг зумовлюють необхідність удосконалення економічних та організаційних механізмів розвитку туристичної діяльності.

Туристична індустрія є складною системою взаємодії різних суб'єктів господарювання, які забезпечують формування, просування та реалізацію туристичного продукту. До цієї системи входять туристичні оператори та агенції, підприємства готельно-ресторанної сфери, транспортні компанії, заклади дозвілля та культури. Ефективність функціонування туристичного ринку залежить від рівня розвитку туристичної інфраструктури, якості послуг, інноваційності управлінських рішень та здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах трансформації ринку послуг важливим завданням є формування комплексного організаційно-економічного механізму розвитку туристичного бізнесу.

Економічні механізми розвитку туристичного бізнесу охоплюють систему фінансових, інвестиційних, маркетингових та інноваційних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств туристичної індустрії. Одним із ключових чинників розвитку галузі є залучення інвестицій у модернізацію туристичної інфраструктури, оновлення матеріально-технічної бази підприємств та впровадження сучасних технологій обслуговування. Важливу роль відіграє також використання цифрових інструментів управління та маркетингу, які дозволяють розширювати ринки збуту туристичних послуг, формувати нові канали комунікації зі споживачами та підвищувати ефективність комерційної діяльності підприємств [1].

Організаційні механізми розвитку туристичного бізнесу передбачають удосконалення

системи управління підприємствами туристичної індустрії, формування партнерських відносин між суб'єктами туристичного ринку та інтеграцію різних галузей економіки у процесі створення комплексного туристичного продукту. У сучасних умовах особливого значення набуває кластерний підхід до розвитку туристичних дестинацій, який передбачає співпрацю підприємств туризму, органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій. Такий підхід сприяє ефективному використанню туристично-рекреаційного потенціалу територій, формуванню конкурентоспроможного туристичного продукту та підвищенню якості туристичних послуг.

Важливим чинником розвитку туристичної галузі є активізація підприємницької діяльності у сфері туризму та гостинності. Мале і середнє підприємництво відіграє важливу роль у формуванні туристичної інфраструктури, створенні нових робочих місць та розвитку локальних туристичних продуктів. Як зазначає В.О. Бойко, розвиток туристично-гостинної сфери територіальних громад сприяє підвищенню їх соціально-економічного потенціалу, стимулює підприємницьку активність населення та формує передумови для сталого розвитку регіональної економіки [2].

Водночас, трансформація ринку туристичних послуг значною мірою пов'язана з процесами цифровізації економіки. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, онлайн-платформ бронювання, систем управління взаємовідносинами з клієнтами та цифрових маркетингових інструментів дозволяє туристичним підприємствам підвищувати ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси та покращувати якість обслуговування споживачів. У сучасних умовах саме інноваційні технології стають одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств та розвитку туристичних дестинацій.

Крім технологічних змін, значний вплив на розвиток туристичного бізнесу мають соціально-економічні трансформації суспільства, зокрема зміни у структурі попиту на туристичні послуги. Сучасні споживачі все частіше надають перевагу індивідуалізованим туристичним продуктам, екологічному туризму, культурно-пізнавальним маршрутам та короткостроковим подорожам. Це зумовлює необхідність гнучкого реагування туристичних підприємств на нові тенденції ринку, розроблення інноваційних туристичних продуктів та удосконалення сервісної складової туристичних послуг. Важливим аспектом у цьому процесі є використання аналітичних інструментів дослідження туристичного попиту, що дозволяє більш ефективно планувати діяльність підприємств та формувати конкурентоспроможні туристичні пропозиції.

Крім того, важливу роль у розвитку туристичного бізнесу відіграє державна підтримка галузі. Формування ефективної державної політики у сфері туризму передбачає створення сприятливого нормативно-правового середовища, стимулювання інвестиційної діяльності, розвиток туристичної інфраструктури та підтримку підприємництва. Як свідчать сучасні дослідження, ефективна взаємодія між державними органами, бізнесом та місцевими громадами сприяє формуванню конкурентоспроможного туристичного ринку та забезпечує сталий розвиток туристичної індустрії [3].

Таким чином, розвиток туристичного бізнесу в умовах трансформації ринку послуг потребує комплексного використання економічних та організаційних механізмів управління. Поєднання інноваційних технологій, ефективних управлінських рішень, розвитку підприємництва та державної підтримки сприятиме підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств, формуванню якісного туристичного продукту та забезпеченню сталого розвитку туристичної індустрії. Водночас важливою умовою ефективного функціонування туристичного ринку є здатність підприємств галузі адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, зокрема до трансформацій споживчого попиту, технологічних інновацій та глобальних економічних тенденцій. У цьому контексті важливим є впровадження сучасних моделей стратегічного управління, орієнтованих на довгостроковий розвиток підприємств та формування їх конкурентних переваг.

Особливу роль відіграє розвиток партнерських форм взаємодії між суб'єктами туристичного ринку, що дозволяє ефективніше використовувати ресурсний потенціал територій, формувати комплексні туристичні пропозиції та підвищувати якість сервісу. Не менш важливим напрямом є активне впровадження цифрових технологій у процеси управління та просування туристичних послуг, що сприяє розширенню можливостей комунікації з потенційними споживачами та оптимізації бізнес-процесів.

Література:

1. Бондаренко Л. А. Економічний механізм управління розвитком туристичних ринків. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №9. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-11>
2. Бойко В. О., Ніколенко Г. В. Роль малого підприємництва в розвитку туристично-гостинної сфери територіальних громад у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-83>
3. Бублик Л. Я. Організаційно-економічний механізм сталого розвитку туристичного бізнесу. *Економічний простір*. 2024. №191. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/13305/1/Bublyk.pdf>

Бондар Юлія

кандидат економічних наук, професор,
Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,
м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та посиленням впливу глобалізаційних і цифрових процесів, питання підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг набуває особливої актуальності. Сфера послуг відіграє ключову роль у формуванні валового внутрішнього продукту, зайнятості населення та забезпеченні соціально-економічної стабільності, що зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів управління її розвитком.

Важливим чинником підвищення результативності діяльності підприємств сфери послуг є раціональне використання фінансових інструментів, які забезпечують оптимізацію грошових потоків, зниження фінансових ризиків, підвищення ліквідності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Умови обмеженості ресурсів, зростання вартості капіталу та необхідність швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури зумовлюють потребу у застосуванні сучасних фінансових рішень, спрямованих на підвищення операційної та стратегічної ефективності підприємств.

Тому, дослідження ролі фінансових інструментів у підвищенні ефективності діяльності підприємств сфери послуг є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє обґрунтувати напрями вдосконалення фінансового управління, підвищити конкурентоспроможність підприємств та забезпечити їх сталий розвиток у сучасних економічних умовах.

Особливістю діяльності підприємств сфери послуг є нематеріальний характер результату, висока частка поточних витрат, швидка оборотність капіталу та потреба в постійному забезпеченні платоспроможності. У цих умовах фінансові інструменти виступають ключовим засобом забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємств.

Фінансові інструменти охоплюють сукупність методів, механізмів і ресурсів, за

допомогою яких здійснюється формування, розподіл і використання фінансових потоків підприємства. Для сфери послуг особливо важливими є інструменти управління ліквідністю, прибутковістю, інвестиціями та фінансовими ризиками, оскільки саме вони дозволяють підтримувати стабільність операційної діяльності та забезпечувати конкурентні переваги.

Рациональне використання фінансових інструментів сприяє оптимізації структури капіталу підприємств сфери послуг, зниженню вартості фінансових ресурсів, підвищенню фінансової стійкості та платоспроможності. Застосування бюджетування, фінансового планування та контролю дозволяє підприємствам прогнозувати результати діяльності, ефективно розподіляти ресурси та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища.

Особливу роль у підвищенні ефективності діяльності відіграють інвестиційні фінансові інструменти, які забезпечують модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження цифрових технологій, підвищення якості послуг та рівня клієнтського сервісу. У сфері послуг інвестиції часто спрямовуються не лише на матеріальні активи, а й на розвиток людського капіталу, бренду та інноваційних бізнес-моделей.

Важливим напрямом є також використання фінансових інструментів управління ризиками. Застосування страхування, резервування, диверсифікації джерел фінансування та хеджування дозволяє мінімізувати фінансові втрати, пов'язані з коливанням попиту, зміною цін, валютними ризиками та іншими зовнішніми чинниками.

У таблиці 1 узагальнено ключові фінансові інструменти, напрями їх використання та вплив на основні показники ефективності діяльності підприємств сфери послуг. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити значення фінансових інструментів як на операційному, так і на стратегічному рівнях управління.

Таблиця 1

Роль фінансових інструментів у підвищенні ефективності діяльності підприємств сфери послуг

Фінансовий інструмент	Напрямок застосування	Основні показники впливу	Очікуваний ефект для підприємства
Бюджетування	Операційна діяльність	Витрати, прибутковість	Підвищення фінансової дисципліни, оптимізація витрат
Фінансове планування	Стратегічне управління	Доходи, рентабельність	Стабільність діяльності, прогнозованість результатів
Управління грошовими потоками	Поточне управління	Ліквідність, платоспроможність	Зниження ризику фінансових розривів
Інвестиційні інструменти	Інвестиційна діяльність	Якість послуг, конкурентоспроможність	Модернізація, розвиток сервісів, зростання ринку
Кредитні ресурси	Фінансове забезпечення	Фінансова стійкість	Масштабування діяльності, фінансова гнучкість
Інструменти управління витратами	Операційна діяльність	Рентабельність	Підвищення ефективності використання ресурсів
страхування та резервування	Управління ризиками	Фінансова безпека	Мінімізація фінансових втрат
Диверсифікація джерел фінансування	Стратегічне управління	Фінансова стійкість	Зниження залежності від одного джерела фінансування
Інвестиції в персонал і цифрові технології	Розвиток підприємства	Якість послуг, продуктивність	Підвищення рівня сервісу та інноваційності

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи таблицю, слід зазначити, що комплексне застосування фінансових інструментів забезпечує оптимізацію витрат, підвищення прибутковості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Фінансове планування, бюджетування та управління грошовими потоками сприяють стабільності операційної діяльності й зниженню фінансових ризиків, тоді як інвестиційні та кредитні інструменти створюють передумови для розвитку, модернізації та розширення спектра послуг. Водночас використання інструментів управління ризиками, диверсифікації джерел фінансування та інвестування в персонал і цифрові технології підвищує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, ефективна фінансова політика виступає ключовим чинником сталого розвитку підприємств сфери послуг у сучасних умовах, а фінансові інструменти виконують не лише обслуговуючу, а й стратегічну функцію в управлінні підприємствами сфери послуг. Їх комплексне та системне застосування забезпечує підвищення ефективності діяльності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Бондар Ю., Швиданеко Д. Структура фінансового механізму в управлінні діяльністю підприємства. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин*: Збірник наукових статей. Кропивницький :ЦПРоЛ, 2023. С.333-338
2. Данилків Х., Гембарська Н., Волошин О. Ефективність використання фінансово-кредитних інструментів активізації інноваційного розвитку малих підприємницьких структур в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. Вип. 4, № 2. С. 133-143. <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.133>
3. Серажим Ю. В., Фадєєва І. Г., & Самошкіна І. Д. Роль сучасних фінансових інструментів у підтримці сталого розвитку компаній в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15195275>

Борисенко Андрій

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Бреус С. В., д.е.н., професор,

ПВНЗ «Європейський університет»,

м. Київ, Україна

ДЕТЕРМІНАНТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням ролі сфери послуг як ключового драйвера інноваційного розвитку національної економіки, зайнятості та соціальної стабільності. Водночас нестабільність ринкового середовища, зумовлена глобальними шоками, безпековими загрозами, технологічними зрушеннями та зміною споживчої поведінки, істотно ускладнює траєкторії інноваційного розвитку підприємств сфери послуг. Зважаючи на те, що інновації у сфері послуг мають переважно нематеріальний характер (це обумовлює їх високу швидкоплинність та залежність від людського капіталу), конкурентні переваги підприємств цієї сфери формуються не стільки за рахунок унікальних технологій, скільки через якість взаємодії з клієнтом, гнучкість бізнес-процесів та здатність швидко інтегрувати нові цифрові рішення й у нестабільному середовищі це перетворює інноваційний розвиток з інструмента зростання на необхідну умову виживання бізнесу.

Окрему проблему становить ефект масштабу: великі мережеві сервісні структури, що володіють значним ресурсним потенціалом, часто стикаються з ефектом системної інерції, складність управління, ризики помилок та висока вартість трансформацій знижують швидкість впровадження інновацій. Такі структури часто демонструють консерватизм через

високу ціну управлінської помилки та складність тиражування змін на всі підрозділи системи. У результаті обмеження (кадрові, фінансові або організаційні) стають каталізатором переходу до гнучких моделей управління, автоматизації рутинних процесів та експериментальних форматів інноваційного розвитку. Це зумовлює потребу у переході до гнучких моделей управління, де обмеження (дефіцит кадрів, зростання собівартості) трансформуються у стимули для автоматизації рутинних процесів.

У цьому контексті інноваційний розвиток підприємств сфери послуг набуває системного характеру. Його успішність визначається не стільки обсягом інвестицій, скільки здатністю організації формувати адаптивне інноваційне середовище, що поєднує технологічну готовність, відкритість до змін, ефективні управлінські механізми та культуру навчання. Саме така інтеграція дозволяє досягти балансу між оперативною реакцією на ринкові виклики та довгостроковою стратегічною модернізацією бізнес-моделі.

Отже, специфіка інноваційного розвитку підприємств сфери послуг у нестабільному ринковому середовищі полягає у постійній необхідності випереджати темпи зовнішніх змін. Уміння трансформувати невизначеність у джерело оновлення стає ключовою управлінською компетенцією, а інновації — не разовим проєктом, а безперервним процесом стратегічної адаптації. Порівняно з промисловим сектором сфера послуг демонструє вищу адаптивність до зовнішніх шоків, що зумовлює її роль як стратегічного пріоритету розвитку національних господарств у кризові періоди [1]. Проте висока інтенсивність конкуренції та гранично короткий життєвий цикл сервісних переваг вимагають від підприємств безперервного інноваційного оновлення. Процес формування інноваційного клімату в сервісних організаціях визначається складною системою чинників, які доцільно класифікувати на зовнішні та внутрішні.

Ключовим зовнішнім чинником останніх років стала соціально-економічна турбулентність та безпекові виклики, що призвели до трансформації вектора інновацій: від інструментів експансії та маркетингу до забезпечення життєздатності бізнесу (Business Continuity Planning) [2]. Виникає парадокс кризи: умови, що за класичною теорією мали б обмежувати активність, стають каталізатором впровадження технологій автономного енергозабезпечення, систем управління онлайн в реальному часі та перебудови логістичних ланцюгів. За таких умов інновації виконують компенсаторну функцію, дозволяють підприємствам адаптуватися до дефіциту ресурсів, перебоїв у логістиці та зростання витрат.

Паралельно з безпековими викликами на галузь впливає трансформація споживчої поведінки. Цифровізація сервісу перестає бути джерелом конкурентної переваги й набуває статусу базової умови присутності на ринку. Сучасний клієнт розглядає технологічність сервісу (наявність мобільних додатків, безконтактних інтерфейсів, алгоритмізованих систем видачі) не як конкурентну перевагу, а як базову вимогу [3]. Ігнорування цього чинника призводить до відтоку найбільш платоспроможної аудиторії до технологічних лідерів ринку.

Висока плинність персоналу, характерна для сервісних сфер, зумовлює потребу в інноваціях, орієнтованих на простоту, інтуїтивність та швидку адаптацію користувачів. У таких умовах технологічні рішення дедалі частіше виконують функцію «підсилювача» людського капіталу, компенсуючи нестачу досвіду та знижуючи залежність результатів діяльності від індивідуальних компетенцій працівників.

Водночас, внутрішнє середовище підприємств сфери послуг формує специфічні бар'єри інноваційного розвитку. Перш за все, це волатильність людського капіталу. Висока плинність лінійного персоналу визначає вимоги до інновацій: вони мають бути максимально інтуїтивними, щоб мінімізувати час витрачений на навчання та адаптацію нових співробітників. Технологія в даному контексті має компенсувати дефіцит операційного досвіду працівника та пришвидшити отримання результатів від його роботи порівняно з виключно аналоговим підходом.

Отже, специфіка інноваційного розвитку у сфері послуг полягає у необхідності дотримання балансу між вимушено швидкими реакціями на ринкові виклики та стратегічною

модернізацією операційної моделі. Перемога у конкурентній боротьбі досягається не лише за рахунок обсягу інвестицій, а через здатність організації випереджати темпи змін зовнішнього середовища шляхом формування адаптивного інноваційного середовища [4-5]. Уміння трансформувати невизначеність у джерело оновлення стає ключовою управлінською компетенцією, а інновації – безперервним процесом стратегічної адаптації.

Література:

1. Strategic priorities for the development of the national service sector in the face of global challenges / O. Khaietska, O. Holovnia, T. Pavlyuk [et al.] // *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2025. Vol. 1. P. 453–465.
2. Кушнірук Г. В. Crisis management in the restaurant business. *Міжнародний та національний досвід суспільно-географічного розвитку туристичної галузі в умовах євроінтеграції*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Мукачево, 12 жовт. 2023 р.). Мукачево : МДУ, 2023. С. 104–106.
3. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 372–379.
4. Корват О. В. Стійкість та ефективність інноваційних екосистем. *Економічна безпека: міжнародний і національний рівень* : збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України (16 липня 2024 р.). Харків, 2024. С. 87–96.
5. Innovative development of the enterprise of the future: Analysis of prospects in conditions of economic instability / O. Trubei, N. Tiahunova, O. Magopets [et al.] // *International Journal of Organizational Leadership*. 2023. Vol. 12 (First Special Issue). P. 20–36.
6. Denysenko M., Breus S., Siruk O. Current Aspects Of Economic Development Of Trading Enterprises. Center of Innovative Research, International Conference on economics, accounting and finance-2025. *5th International conference on economics, accounting and finance (ICEAF)*. 2025, November 14. Pp. 110-112. <https://doi.org/10.36690/ICEAF-2025>

Кореневич Михайло

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Бреус С. В., д.е.н., професор,

ПВНЗ «Європейський університет»,

м. Київ, Україна

ESG-ПІДХОДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: РАКУРС НА ІННОВАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНУ ТРАНСФОРМАЦІЮ

У сучасній системі управління ESG-підходи (Environmental, Social, Governance) є ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності менеджменту організацій, ESG-принципи поєднують економічні завдання з виконанням суспільно значущих функцій та перебувають під постійним контролем з боку держави і громадськості й трактуються у міжнародній практиці не як набір окремих екологічних або соціальних ініціатив, а як інтегрована система управління, що охоплює стратегічний, операційний та інституційний рівні діяльності організації [1, с. 18]. Це є особливо актуальним для державних підприємств, так як така система може виконувати роль універсальної рамки модернізації управління, орієнтованої на довгострокову результативність і підзвітність.

Компонент Environmental передбачає підвищення ресурсоефективності, зниження негативного впливу на довкілля та інтеграцію екологічних критеріїв у процес ухвалення управлінських рішень. У державному секторі екологічний вимір ESG часто пов'язаний не лише з економією ресурсів, а й з виконанням національних та міжнародних зобов'язань у сфері сталого розвитку [2, с. 64], що підсилює вагомість підприємств як агентів екологічної

трансформації. Складова Social орієнтований на якість трудових відносин, безпеку праці, доступність послуг та соціальну відповідальність. Для державних підприємств соціальний компонент є базовою умовою діяльності, але відсутність чітких індикаторів ефективності соціальних функцій часто призводить до зниження загальної управлінської результативності. ESG-підходи дозволяють формалізувати соціальні цілі та інтегрувати їх у систему оцінювання діяльності підприємств [3, с. 97]. Найбільший трансформаційний потенціал для державних підприємств має складова Governance, направлена на підвищення прозорості, підзвітності та якості корпоративного управління. Складні ієрархічні структури, політичний вплив та розмитість відповідальності часто знижують ефективність управлінських рішень. Впровадження ESG-принципів у частині корпоративного управління сприяє чіткому розмежуванню повноважень, запровадженню механізмів контролю та підвищенню довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів [4, с. 41]. Важливим аспектом є також взаємозв'язок ESG та фінансової стійкості підприємств. Міжнародні фінансові інституції дедалі частіше пов'язують доступ до інвестиційних ресурсів із відповідністю принципам сталого розвитку та належного корпоративного управління. У цьому контексті ESG виступає не лише етичним, а й економічно доцільним інструментом підвищення інвестиційної привабливості організацій [5, с. 73]. Водночас впровадження ESG-підходів у державному секторі потребує адаптації до національних інституційних умов. Формальне декларування принципів ESG без реальних змін у системі управління не забезпечує підвищення ефективності діяльності. Тому ESG доцільно розглядати як комплексну управлінську модель, що потребує інтеграції зі стратегічним плануванням, системами контролю та оцінювання результатів.

У 2020–2024 роках стандарти й регуляторні вимоги щодо сталих розкриттів значно активізувалися (ISSB / IFRS S1–S2, CSRD в ЄС тощо), що робить ESG не лише етичною, а й стратегічною бізнес-компонентою [6-7]. ESG-підходи сприяють підвищенню ефективності управління шляхом:

- управління ризиками у разі системної оцінки екологічних та соціальних ризиків (кліматичні та трудові, ланцюги постачання тощо) покращує прогнози та сприяє зменшенню фінансових втрат [6];
- економію витрат та підвищення операційної ефективності через інвестиції в енергоефективність, оптимізацію відходів, локальні ланцюги постачання знижують витрати та підвищують дохід [8];
- доступ до капіталу та кращі умови фінансування – компанії з високими ESG-рейтингами отримують до інституційних інвесторів й вигідніші умови кредитування [9];
- покращення репутації та бренд-капіталу, так як вагомий ESG-профіль підвищує лояльність клієнтів та працівників й знижує рівень репутаційних ризиків [10];
- інновації та стратегічна трансформація – ESG-фокус стимулює інноваційні рішення, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Зважаючи на зазначене, можна констатувати, що ESG-підходи можуть слугувати ефективним інструментом інституційної модернізації державних підприємств у разі поєднання соціальної місії з вимогами економічної результативності та прозорості управління, однак реальний ефект залежить від якості впровадження (показників, інтеграції у стратегію, достовірності даних та прозорості звітності), що потребує розроблення практичних механізмів інтеграції ESG у систему корпоративного управління вітчизняних підприємств.

Література:

1. OECD. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. – Paris : OECD Publishing, 2015. 142 p.
2. United Nations. Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : United Nations, 2015. 41 p.
3. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 292 p.
4. Tricker B. Corporate Governance: Principles, Policies and Practices. Oxford : Oxford

University Press, 2019. 504 p.

5. World Bank. Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. Washington, DC : World Bank, 2014. 212 p.

6. Progress on Corporate Climate-related. Disclosures-2024 Report. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/issb-standards/progress-climate-related-disclosures-2024.pdf>

7. Denysenko M., Breus S., Lytvyniuk Yu., Panchenko O. Financial and corporate aspects of energy-saving technology implementation: a strategic perspective. 5th International conference on corporation management Book of abstracts. May 23, 2025. Estonia. *Scientific Center of Innovative Research, International Conference on Corporation Management-2025*. С. 92-93. <https://doi.org/10.36690/ICCM-2025>

8. ESG IMPLEMENTATION GUIDE:GETTING STARTED. Perspectives, guidelines, and practical tools to help companies launch environmental, social, and governance (ESG) programs and develop disclosures. URL: https://www.skadden.com/-/media/files/publications/2021/06/enhancing-disclosure-controls-and-procedures/fn17_scghow-to-guide.pdf?hash=4772EB4125E9EE4154232119ED543D13&rev=357b2937c675445c9f7a951814cf7a34

9. Khan M. A. ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and meta analysis. *Research in International Business and Finance*. 2022. Vol. 61. P. 101668 <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101668>

10. A Guide to Integrating & Reporting ESG for Trinidad and Tobago Companies. URL: <https://trinidadandtobago.un.org/sites/default/files/2023-03/ESG%20Full%20Guide%20and%20Toolkit.pdf>

Волинець Людмила

кандидат економічних наук, професор

Янішевський Андрій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Волинець Яна

здобувачка вищої освіти,

Національний транспортний університет,

м. Київ, Україна

ВДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА УМОВ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Потреба вдосконалення ресурсозберігаючих методів управління в Україні формується вимогами часу. Застаріла техніка, енергоємні способи господарювання гальмують інновації, а здорожчання паливно-мастильних матеріалів та жорсткі енергетичні обмеження актуалізують потребу подальших досліджень методів підвищення ресурсоефективності.

Фрагментарне впровадження ресурсозбереження логістичними підприємствами не може забезпечити стале отримання позитивних ефектів. Діяльність підприємства має комплексно функціонувати на засадах ресурсозбереження та потребує формування системи ощадливості на стратегічному рівні управління [4, с. 4].

Важливою складовою структурних змін є необхідність реорганізації внутрішніх бізнес-процесів логістичного провайдера у відповідності до принципів циркулярної економіки. Для цього необхідно створити інструменти моніторингу та оцінки ефективності використання ресурсів, оптимізувати логістичні ланцюги. Ці зміни потребують інвестицій у підвищення кваліфікації працівників, розвиток нових технологій і методів управління [3,

с. 107].

Мета циркулярної економіки полягає у максимізації використання наявних матеріальних ресурсів, застосовуючи три основні принципи: зменшення споживання, повторне використання та переробка [7, с. 236]. Фокус ресурсоефективних бізнес-моделей має базуватися на R-стратегіях (Reduce-Reuse-Recycle), які забезпечують продовження життєвого циклу продукту, регенерацію, та створення вартості, що відповідає концепції циркулярної економіки «ресурс-виробництво-споживання-обробка-ресурс». Циркулярна економіка встановлює більш стійку модель виробництва та споживання, у якій сировина довше зберігається у виробничих циклах і може використовуватися неодноразово, утворюючи набагато менше відходів [2; 7].

Науково-методичне забезпечення управління системою ресурсозбереження логістичного провайдера формується на основі методик, інструкцій, положень та стандартів. З 1 січня 2026 року згідно з Наказом «Українського науково-дослідного і навчального центру проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 29.08.2025 № 199 в Україні скасовуються низка застарілих держстандартів у сфері ресурсозбереження, зокрема ДСТУ 3051-95 «Основні положення» та ДСТУ 3052-95 «Ресурсозбереження. Порядок встановлення показників ресурсозбереження у документацію на продукцію» [6]. Це пов'язано з оновленням нормативної бази та гармонізацією з європейськими стандартами. Відбувається перехід до більш сучасних, екологічних стандартів, що спрямовані на покращення енергоефективності та оптимізацію використання матеріальних ресурсів. Нормативно-правове регулювання ресурсозбереження в логістичній діяльності нині здійснюється відповідно до Закону України «Про енергетичну ефективність», програми розвитку ресурсоощадної діяльності до 2030 року в Україні, що інтегрована у Національну економічну стратегію-2030, та Цілей сталого розвитку, спрямовані на перехід до циркулярної економіки, зниження енергоємності ВВП, впровадження енергоефективних технологій, повторне використання матеріалів та зменшення викидів для мінімізації антропогенного впливу.

Альтернативні методи управління охоплюють технологічні, організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні, правові. Вибір, залежно від конкретних чинників використання матеріальних ресурсів, може здійснюватися по трьох основних напрямках:

- управління технологією і технікою;
- управління працівниками;
- управління організацією виробничого процесу через взаємодію людей, технології і техніки.

Створюючи систему ресурсозберігаючих заходів, необхідно врахувати поточний рівень втрат по напрямках, оскільки від цього залежить вибір найбільш пріоритетних заходів [1, с. 31]. Тенденцією стратегічного управління в умовах циркулярної економіки є акцент на відновлюваній енергії та управлінні відходами, де перетворення відходів на енергію відбувається за допомогою таких процесів, як: спалювання, газифікація, анаеробне розкладання та піроліз. Такий підхід не тільки сприяє ефективній утилізації відходів, але й генерує чисту енергію, тим самим сприяючи використанню відновлюваної енергії та зменшуючи залежність від невідновлюваних джерел [5].

На основі проведеного огляду наукових робіт та інших джерел інформації визначено, що більшої уваги заслуговує науково-методичний підхід щодо впровадження стратегічної альтернативи спільного використання для оптимізації витрат ресурсів, необхідних для забезпечення логістичних та супутніх їм послуг. Запропонована трансформація передбачає ефект синергії від кооперації, зниження залежності від власної інфраструктури та коливань попиту, зменшення ризиків неповного використання активів.

Попри те, що запропонований підхід потребує підвищення кваліфікації працівників, витрат на розвиток технологічного забезпечення, за допомогою налагодженої системи взаємозв'язків між суб'єктами, об'єктами, принципами і засобами забезпечення ресурсозбереження, вдосконалений підхід до управління ресурсозбереженням сприятиме

підвищенню ефективності функціонування логістичних систем.

Література:

1. Дискіна А. А. Ресурсозбереження, як інструмент ефективного управління виробничим потенціалом підприємства. *ECONOMICS: time realities*. 2020. №5(51). С. 28-33. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2020.4>
2. Колупаєва І. В., Ромашов Ю. В. Ресурсоефективність та циркулярна економіка: принципи та особливості імплементації. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 8 груд. 2023 р. Кропивницький : Поліграф-Сервіс, 2024. С. 175-178. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/15464>
3. Корюгін А., Кульганік О. Трансформація стратегій управління підприємствами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Сталий розвиток економіки*, (4 (55), С. 105-110, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-15>
4. Мазур О. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління ресурсозбереженням підприємства в умовах енергетичних обмежень. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. №14 DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108774>
5. Мельник О., Злотнік М. Ключові тенденції стратегічного управління в умовах циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-42>
6. Про скасування національних стандартів : Наказ ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 29.08.2025 № 199. ДП «УкрНДНЦ». 2025.
7. Федулова С.О., Тихоплав В.І. Ресурсоефективність та циркулярна економіка. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. Том 332. № 4. С. 235-241. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332>

Гергардт Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ПРОЄКТНИМ ХАРАКТЕРОМ ДІЯЛЬНОСТІ

Управління часом у сучасних організаціях, що функціонують у сфері інформаційних технологій, набуває особливого значення у зв'язку з проєктним характером діяльності, високою інтенсивністю інтелектуальної праці та жорсткими строками виконання контрактних зобов'язань. Для таких підприємств час виступає не лише ресурсом, а й одним з ключових чинників конкурентоспроможності, оскільки своєчасність виконання робіт безпосередньо впливає на фінансові результати, репутацію компанії та рівень задоволеності замовників.

ТОВ «Онікс-Системз» є середньою за масштабами ІТ-компанією з міжнародною орієнтацією, розгалуженою внутрішньою структурою та значною чисельністю персоналу [1]. Такі характеристики об'єктивно зумовлюють підвищені вимоги до координації дій, планування робіт і контролю використання робочого часу. Водночас ефективність управління часом у компанії значною мірою визначається не наявністю окремих інструментів, а системністю їх застосування та узгодженістю управлінських рішень на різних рівнях.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «Онікс-Системз» встановлено, що планування, організація та контроль виконання робіт здійснюються через систему управління окремими

замовленнями клієнтів, які реалізуються у вигляді завершених етапів розробки програмного забезпечення з визначеними строками та обсягами робіт.

За таких умов особливого значення набуває управління часовими параметрами виконання робіт, яке реалізується через взаємодію керівників проєктів, технічних лідерів та команд розробки.

Для наочного відображення механізму управління часом у діяльності підприємства доцільно подати його у вигляді схеми (див. рис. 1). Представлена схема демонструє, що управління часом у ТОВ «Онікс-Системз» реалізується через систему проєктного менеджменту та охоплює всі ключові етапи виконання проєкту – від формування вимог замовника до контролю строків і коригування планів.

Центральну роль у системі тайм-менеджменту відіграє проєктний менеджер, який відповідає за календарне планування, узгодження строків із замовником та моніторинг виконання завдань. Team Lead здійснює оперативне управління часом на рівні команди, зокрема шляхом декомпозиції завдань, оцінювання їх трудомісткості та розподілу навантаження між виконавцями.

Контроль використання часу забезпечується через регулярні комунікації (стендап-мітинги, статусні зустрічі, звітність), що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих строків та приймати коригувальні управлінські рішення. Таким чином, тайм-менеджмент у компанії має прикладний характер і безпосередньо пов'язаний з ефективністю реалізації проєктів.

У ТОВ «Онікс-Системз» відсутня єдина формалізована система тайм-менеджменту, закріплена у вигляді корпоративних стандартів, внутрішніх положень або методичних рекомендацій. Управління часовими ресурсами реалізується переважно фрагментарно - через елементи проєктного менеджменту, регламентований життєвий цикл розробки програмного забезпечення, а також індивідуальні управлінські практики керівників команд і проєктних менеджерів.



Рис. 1. Управління часом у проєктній діяльності ТОВ «Онікс-Системз»

Джерело: складено авторами

Проектний рівень є центральним елементом системи тайм-менеджменту в діяльності ТОВ «Онікс-Системз». Саме на цьому рівні відбувається безпосередня організація виконання робіт, планування завдань, координація діяльності команд і контроль строків реалізації проєктів. Основними суб'єктами управління часом на проєктному рівні виступають проєктні менеджери та керівники технологічних напрямів (Team Lead).

У межах проєктної діяльності управління часом реалізується через планування етапів виконання робіт відповідно до життєвого циклу розробки програмного забезпечення, визначення контрольних точок, оцінювання тривалості завдань і моніторинг виконання строків. Проєктні менеджери координують взаємодію між замовниками та командами, забезпечують дотримання договірних зобов'язань і реагують на відхилення від планових показників.

Разом з тим, підходи до управління часом на проєктному рівні не є уніфікованими. Значна частина управлінських рішень у сфері тайм-менеджменту залежить від індивідуального стилю роботи конкретного менеджера або Team Lead, що призводить до різного рівня ефективності планування та контролю в межах окремих проєктів. Така ситуація ускладнює координацію між командами та обмежує можливості узагальненого аналізу використання часу на рівні компанії.

Література:

1. Офіційний сайт ТОВ «Онікс-Системз». URL: <https://onix-systems.com> (дата звернення: 20.01.2026).

Грегоращук Ігор
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

ЗЕЛЕНЕ ІНВЕСТИВАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВИКА

У сучасному мінливому ринковому середовищі, що перебуває під впливом глобальних економічних трансформацій, виникає об'єктивна необхідність перегляду засадничих підходів до забезпечення фінансової стійкості страхових компаній. Якщо традиційна парадигма орієнтована переважно на лінійну оцінку платоспроможності, то нинішні умови потребують гнучкіших інструментів управління. Висока волатильність світових фінансових ринків та посилення екологічних факторів актуалізують потребу у врахуванні кліматичних ризиків, здатних спровокувати раптове знецінення активів і стати дестабілізуючим чинником для фінансової рівноваги страховика.

У зв'язку з цим, нами запропоновано розглядати фінансову стійкість страховика як стан організації грошових потоків, за якого він здатний зберігати фінансову рівновагу, своєчасно відновлювати ключові показники та забезпечувати виконання зобов'язань у довгостроковій перспективі під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Одним із найбільш дієвих механізмів підтримки такого стану в умовах глобального енергопереходу стає інтеграція інструментів зеленого фінансування в інвестиційну стратегію страхової компанії.

Масштабність цього процесу підтверджується тим, що перехід до кліматично нейтральної економіки став не лише стратегічним завданням для ЄС, а й глобальним пріоритетом світової спільноти. Це зумовлює стрімке розширення ринку капіталу, орієнтованого на сталий розвиток. Згідно з аналізом Market Research Future (MRFR), розмір ринку зеленого фінансування у 2024 році оцінювався у 4077,4 млрд дол. США, а до 2035 року прогнозується його зростання до 10228,1 млрд дол. США [1]. Сукупний річний темп зростання (CAGR) на рівні 8,7% протягом 2025–2035 рр. окреслює перспективну траєкторію розвитку галузі. Такий прогноз зумовлений посиленням регуляторної підтримки та технологічним прогресом, що вказує на формування довгострокового тренду, який ще перебуває у стадії активного розгортання. Ще на Паризькому саміті з формування Нової кліматичної угоди наголошувалося, що «зелені» фінанси у перспективі до 2030 р. мають скласти 3–5% світового ВВП (не менше 103 трлн дол. США) [2, с. 40].

Для страхового сектору, який є одним із найбільших інституційних інвесторів, такий масштабний перерозподіл капіталу створює передумови для чіткого розмежування активів. Це стає критичним критерієм забезпечення якості інвестиційного портфеля та управління довгостроковою ліквідністю. Зелене інвестування дозволяє вирішити наступні завдання, що безпосередньо впливають на ефективність і фінансову стійкість страховика:

1. Мінімізація системних ризиків та захист капіталу. Так, інтеграція ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських стандартів) діє як «фільтр», що дозволяє вчасно виявити та нейтралізувати так звані ризики переходу. Мова йде про ризики знецінення активів тих галузей, які не встигають адаптуватися до нових екологічних норм (наприклад, традиційна енергетика). Використання цього підходу забезпечує страховику подвійний захист: 1) захист портфеля через запобігання накопиченню «токсичних» вуглецевоемних активів, які можуть різко втратити вартість через запровадження нових екологічних податків чи обмежень; 2) синхронізацію з виплатами шляхом усунення небезпечної ситуації, коли одна й та сама кліматична подія (наприклад, масштабна повінь) одночасно змушує страховика виплачувати величезні компенсації та знецінює його інвестиції в екологічно вразливі сектори;

2. Підвищення інвестиційної привабливості та репутаційного капіталу. Зокрема, використання зелених облігацій забезпечує стабільну дохідність, що часто перевищує традиційні інструменти в періоди ринкової турбулентності. Крім того, орієнтація на сталий розвиток покращує кредитні рейтинги страховика та відкриває доступ до пільгового перестрахування на міжнародних ринках.

Таким чином, переорієнтація на зелений вектор інвестування є не лише елементом соціальної відповідальності, а стратегічною умовою забезпечення фінансової стійкості страхової організації у довгостроковій перспективі. Впровадження інструментів сталого фінансування дозволяє трансформувати екологічні виклики на дієві важелі управління платоспроможністю, створюючи багаторівневу систему захисту капіталу. Синергетичний ефект такого підходу виявляється у якісному оновленні активів, підвищенні фінансової гнучкості та зміцненні ринкових позицій. Зрештою, інтеграція «зелених» пріоритетів у фінансову стратегію гарантує не лише формальне дотримання нормативів, а й реальну життєздатність страхового захисту, перетворюючи страховика на стійкого гравця в умовах глобальної кліматичної трансформації.

Література:

1. Green Finance Market. Market Research Future (MRFR). URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/green-finance-market-24469>
2. Чала В. С., Демідов Б. Ю. Теоретичні аспекти зеленого фінансування для забезпечення сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 37–45.

Громоздова Лариса

кандидат економічних наук, професор

Мандзюк Валентин

здобувач вищої освіти,

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

Шматенко Віктор

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Навчально-науковий інститут технологій і торгівлі Луганського національного

університету імені Тараса Шевченка,

м. Полтава, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Стійкість економіки України в умовах глобальної турбулентності, воєнних викликів та технологічної трансформації безпосередньо залежить від якості людського капіталу. Цифровізація професійної освіти виступає стратегічним інструментом формування адаптивної, мобільної та конкурентоспроможної робочої сили. У сучасних умовах цифрова трансформація освітньої сфери є не лише технологічним процесом, а й соціально-економічним чинником модернізації національної економіки. Професійна (професійно-технічна) освіта забезпечує підготовку кваліфікованих робітників для базових секторів економіки, тому її модернізація є критично важливою для відновлення та розвитку держави [1].

Проблеми розвитку професійної освіти в умовах цифрової трансформації досліджуються провідними українськими науковцями. В. О. Кремень наголошує, що цифровізація освіти є складовою переходу до суспільства знань та формування інноваційної економіки, де ключовим ресурсом виступає інтелектуальний капітал [2]. Учений підкреслює, що цифрова компетентність стає базовою характеристикою сучасного фахівця. У працях Н. Г. Ничкало професійна освіта розглядається як механізм соціально-економічного розвитку держави, а модернізація її змісту повинна відповідати вимогам технологічного прогресу та ринку праці [3]. Авторка акцентує увагу на необхідності інтеграції інноваційних технологій у підготовку робітничих кадрів. Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що цифровізація професійної освіти розглядається як комплексний соціально-економічний процес, який впливає на інноваційний потенціал економіки.

Цифровізація професійної освіти як чинник формування людського капіталу. Цифрові технології змінюють зміст професійної підготовки, впроваджуючи електронне навчання, симуляційні технології, змішане та дистанційне навчання. Це забезпечує гнучкість освітнього процесу та відповідність підготовки вимогам сучасного ринку праці [3]. Формування цифрових компетентностей здобувачів освіти сприяє підвищенню їх адаптивності до технологічних змін, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та економічне зростання.

Економічні ефекти цифровізації. Цифровізація професійної освіти забезпечує:

- скорочення витрат на організацію навчального процесу через використання електронних платформ;
- оптимізацію управлінських процесів у закладах освіти;
- підвищення ефективності взаємодії між освітою та бізнесом;
- зменшення періоду адаптації випускників до виробничого середовища [1].

Інвестиції у цифрову інфраструктуру освіти мають мультиплікативний ефект, оскільки сприяють розвитку інноваційного сектору економіки та підвищенню конкурентоспроможності країни.

Соціальні аспекти та стійкість економіки. Цифровізація професійної освіти сприяє:

- розширенню доступу до освітніх ресурсів незалежно від територіального розташування;
- підвищенню соціальної мобільності молоді;
- інтеграції внутрішньо переміщених осіб у систему професійної підготовки;
- забезпеченню безперервності навчання в умовах кризових ситуацій [2].

Таким чином, цифрова трансформація освіти формує основу для соціальної стабільності, що є важливою складовою економічної стійкості.

Виклики цифровізації. Серед основних стримуючих чинників виділяються:

- нерівномірність цифрової інфраструктури в регіонах;
- недостатній рівень цифрової компетентності педагогічних працівників;
- обмежене фінансування модернізації матеріально-технічної бази [3].

Подолання цих викликів потребує системної державної політики, спрямованої на інтеграцію цифрових технологій у професійну освіту.

Формування цифрового людського капіталу. Цифровізація професійної освіти забезпечує підготовку кадрів, здатних працювати в умовах автоматизації, роботизації та

цифрового виробництва. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та зміцненню економічної стійкості держави [2]. Інтеграція цифрових технологій (LMS-платформи, симуляційні програми, дистанційне навчання) дозволяє формувати компетентності, які відповідають сучасним стандартам ринку праці.

Висновки. Цифровізація професійної освіти виступає стратегічним інструментом забезпечення економічної стійкості України, оскільки формує сучасний людський капітал; підвищує продуктивність праці; забезпечує адаптивність економіки до технологічних змін та сприяє соціальній стабільності та регіональному розвитку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку економічного ефекту цифровізації та розробку моделей державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи кількісних індикаторів оцінювання впливу цифровізації професійної освіти на макроекономічні показники держави, зокрема рівень зайнятості випускників, продуктивність праці, інноваційну активність підприємств та приріст ВВП у регіональному розрізі. Доцільним є проведення емпіричних досліджень на основі панельних даних закладів професійної освіти з використанням економетричних методів аналізу для встановлення кореляційних та причинно-наслідкових зв'язків між рівнем цифрової зрілості освітнього середовища та показниками економічної стійкості регіонів. Окремої уваги потребує вивчення механізмів державно-приватного партнерства у фінансуванні цифрової модернізації професійної освіти та формування моделей співпраці із підприємствами високотехнологічних галузей. Комплексний міждисциплінарний підхід дозволить сформулювати науково обґрунтовану концепцію цифрової трансформації професійної освіти як складника стратегії відновлення та довгострокової економічної стабільності України.

Література:

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII.
2. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. Київ: Т-во «знання» України, 2010 368 с.
3. Ничкало Н. Г. Розвиток професійної освіти в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів: монографія. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. 125 с.

Грубар Назарій
здобувач вищої освіти,
Вінницький кооперативний інститут,
м. Вінниця, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РИЗИКІВ ЕЛЕКТРОННОГО БАНКІНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифровізація фінансового сектору стала визначальною тенденцією розвитку банківської системи у ХХІ столітті. Перехід від традиційної моделі обслуговування до дистанційних форматів взаємодії з клієнтами трансформував не лише канали надання послуг, а й структуру банківських ризиків. Електронний банкінг сьогодні виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності банків, проте водночас формує новий спектр загроз, пов'язаних із технологічною залежністю, кібербезпекою та поведінковими факторами клієнтів.

Банківське обслуговування традиційно розглядається як система процедур із просування та супроводження банківських продуктів на фінансовому ринку [1]. У сучасних умовах воно функціонує у трьох основних формах: традиційній, електронній та комбінованій. Якщо традиційна модель передбачає фізичну присутність клієнта у відділенні банку та значні

витрати на інфраструктуру, то електронна ґрунтується на дистанційному доступі до послуг через Інтернет, мобільні застосунки, банкомати та термінали самообслуговування.

В Україні розвиток електронного банкінгу значно активізувався після 2015 року. Особливої популярності набули мобільні додатки банків, зокрема проєкт Monobank, який став прикладом успішної моделі необанкінгу без розгалуженої мережі відділень. Регуляторну та наглядову функцію в цій сфері здійснює Національний банк України, який визначає вимоги до управління ризиками та кіберзахисту банківських установ [2].

Електронне банківське обслуговування має низку характерних ознак: цілодобовий доступ до послуг, високу швидкість проведення операцій, географічну незалежність, нижчу собівартість транзакцій та масштабованість клієнтської бази. Водночас саме ці переваги формують специфічні ризики.

Відповідно до підходів, запропонованих у наукових дослідженнях [3; 4], а також нормативних документах регулятора [2; 5], ризики електронного банкінгу доцільно поділяти на такі групи:

1. Операційний ризик. Пов'язаний із помилками персоналу, збоєм програмного забезпечення, некоректною обробкою транзакцій або технічними несправностями.

2. Технологічний ризик. Обумовлений залежністю від ІТ-інфраструктури, серверного обладнання та стабільності каналів зв'язку. Збій дата-центру або кібератака можуть паралізувати діяльність банку та призвести до значних фінансових втрат.

3. Кіберризик (ризик безпеки). Один із ключових ризиків цифрового банкінгу. Включає несанкціонований доступ до рахунків клієнтів, фішингові атаки, використання шкідливого програмного забезпечення, викрадення персональних даних.

4. Репутаційний ризик. Негативна інформація щодо збоїв у роботі системи або витоку даних швидко поширюється через соціальні мережі, що може спричинити відтік клієнтів та зниження довіри до банку.

5. Юридичний та комплаєнс-ризик. Виникає у разі порушення вимог законодавства щодо захисту персональних даних, протидії легалізації доходів або електронної ідентифікації клієнтів. Недотримання регуляторних норм тягне за собою штрафні санкції [5].

6. Стратегічний ризик. Пов'язаний із помилковими управлінськими рішеннями щодо впровадження цифрових продуктів: незручний інтерфейс, низький рівень клієнтського сервісу, відсутність інноваційності.

Різні канали електронного банкінгу мають власну ризикову структуру. АТМ та термінали самообслуговування – піддаються фізичним втручанням, технічним несправностям та ризику шахрайства. Інтернет-банкінг – найбільш вразливий до фішингових атак, підміни веб-ресурсів, перехоплення одноразових паролів. Мобільний банкінг – залежить від безпеки мобільного пристрою користувача та надійності мобільного оператора. Відеобанкінг – додає ризики ідентифікації особи та захисту каналів відеозв'язку.

Таким чином, у цифровому середовищі функції операціоніста частково виконує сам клієнт, що змінює розподіл відповідальності та структуру операційного ризику.

Згідно з методичними рекомендаціями регулятора [2], банки зобов'язані управляти кредитним, ліквідним, процентним, ринковим, операційним та іншими ризиками. Електронний банкінг не усуває ці ризики, а трансформує їхній прояв.

У цифровому середовищі сутність ризику ускладнюється фактором невизначеності кіберпростору, що характеризується високою швидкістю змін та новими загрозами.

Ефективне управління ризиками електронного банкінгу передбачає: впровадження багаторівневої системи кіберзахисту (двохфакторна автентифікація, біометрія, поведінкова аналітика); регулярний аудит ІТ-систем і тестування на проникнення; підвищення цифрової грамотності клієнтів; створення резервних дата-центрів та планів безперервності бізнесу; інтеграцію ризик-менеджменту в стратегічне планування банку.

Відповідно до вимог регулятора, система управління ризиками має бути комплексною, пропорційною масштабам діяльності банку та інтегрованою у процес прийняття

управлінських рішень [5].

Електронний банкінг став невід'ємною складовою сучасної фінансової системи та драйвером інноваційного розвитку банків. Проте цифровізація супроводжується якісною трансформацією ризиків – від переважно фінансових до технологічних і кібернетичних [6;7].

На відміну від традиційного банківського обслуговування, де ключовими джерелами ризику були кредитні та ринкові фактори, у цифровому середовищі визначальними стають операційні, кібернетичні та репутаційні ризики. Їх особливістю є висока швидкість поширення наслідків та системний характер впливу.

Отже, сучасна модель управління банківськими ризиками повинна враховувати специфіку електронного банкінгу, забезпечуючи баланс між інноваційністю, доступністю послуг та фінансовою безпекою.

Література:

1. Коваленко В. В., Марченко О. М. Цифровізація банківської діяльності та трансформація банківського обслуговування в Україні. *Фінансовий простір*. 2021. № 3 (43). С. 34–42.
2. Національний банк України. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: затв. постановою Правління НБУ від 11.06.2018 № 64 (зі змінами станом на 2023 р.). Київ: НБУ, 2023. 45 с.
3. Ivanova N. at el. Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. №12. 193–202.
4. Рузакова О., Азарова А., Дибчук Л. Інтеграція методів штучного інтелекту та дослідження операцій для покращення ефективності рішень. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, 2025. № 351(3.1). С. 460–467.
5. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Київ: НБУ, 2020. 85 с.
6. Дибчук Л. В., Паночишин Ю.М., Палагнюк Г.О. Вплив цифрової трансформації на економіку та військову стратегію України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 14–23.
7. Дибчук Л. В., Лисак В. С. Роль стратегічного планування у забезпеченні конкурентоспроможності банківських установ на ринку роздрібних послуг. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку*: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. (15 жовтня 2025 р.). Київ: ДУІКТ, 2025. С. 586 – 589.

Драбовський Анатолій

доктор економічних наук, доцент

Старінець Дарина

здобувачка вищої освіти,

Вінницький кооперативний інститут,

м. Вінниця, Україна

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕГУЛЮВАННЯ І НАГЛЯДУ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ФІНАНСОВИХ ВИКЛИКІВ

Ефективне функціонування банківської системи є одним із основних факторів стабільності фінансового сектору та економічного розвитку держави. У сучасних умовах зростання фінансових ризиків, глобалізації фінансових ринків та цифровізації банківських послуг особливого значення набуває ефективна система регулювання та нагляду за діяльністю банківських установ. В Україні функції регулювання та нагляду за банківською системою покладено на Національний банк України, який здійснює комплекс заходів, спрямованих на

забезпечення стабільності банківської системи, захист інтересів вкладників та кредиторів, а також підтримання фінансової безпеки держави.

Відповідно до чинного законодавства державне регулювання банківської діяльності здійснюється за допомогою адміністративних та індикативних методів. Така система дозволяє поєднувати прямі інструменти впливу на діяльність банків із економічними механізмами регулювання грошово-кредитного ринку [1].

Адміністративне регулювання передбачає застосування Національним банком організаційно-правових механізмів впливу на банківські установи. До основних форм такого регулювання належать реєстрація банків, ліцензування банківської діяльності, встановлення вимог та обмежень щодо здійснення банківських операцій, а також застосування заходів впливу у разі порушення банківського законодавства [2].

Реєстрація банків та видача банківських ліцензій є початковим етапом державного контролю за діяльністю банківських установ. На цьому етапі здійснюється перевірка відповідності банку встановленим вимогам щодо структури власності, достатності капіталу, прозорості діяльності та ділової репутації керівництва. Такий підхід сприяє запобіганню появі на ринку фінансово нестійких установ та забезпечує стабільність системи [3].

Наступним важливим елементом адміністративного регулювання є встановлення обмежень та вимог щодо діяльності банків. Законодавство обмежує участь банків у певних видах господарської діяльності, що не пов'язані безпосередньо з банківськими операціями, зокрема у сфері матеріального виробництва, торгівлі чи страхування. Така практика спрямована на зниження ризиків та забезпечення концентрації банків на виконанні основних фінансових функцій [4].

Важливу роль у системі державного регулювання відіграє банківський нагляд. Його основною метою є забезпечення стабільності банківської системи, підтримання фінансової стійкості банків та запобігання виникненню системних ризиків. Банківський нагляд здійснюється Національним банком України як на індивідуальній, так і на консолідованій основі [1].

На практиці банківський нагляд реалізується шляхом дистанційного моніторингу та інспекційних перевірок банківських установ. Дистанційний нагляд передбачає аналіз фінансової звітності банків, оцінювання їхньої ліквідності, капіталізації, прибутковості та рівня ризиків. Такий моніторинг дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми у діяльності банків та оперативно реагувати на них [5].

Інспекційний нагляд здійснюється шляхом проведення виїзних перевірок банківських установ, під час яких оцінюється достовірність фінансової звітності, ефективність системи управління ризиками, якість внутрішнього контролю та рівень корпоративного управління. Результати таких перевірок використовуються для прийняття регуляторних рішень та застосування відповідних заходів впливу [4].

Поряд із адміністративними інструментами важливу роль у регулюванні банківської діяльності відіграють економічні методи, які формують систему індикативного регулювання. До таких інструментів належать встановлення економічних нормативів, формування обов'язкових резервів, процентна політика, операції на відкритому ринку та рефінансування банків [1].

Одним із ключових елементів індикативного регулювання є система економічних нормативів, що встановлюється Національним банком для контролю фінансової стійкості банків. До основних груп таких нормативів належать нормативи достатності капіталу, ліквідності, кредитного ризику та інвестування. Вони дозволяють оцінювати фінансову надійність банків, контролювати рівень ризиків та забезпечувати виконання банками своїх зобов'язань перед вкладниками і кредиторами.

Крім того, Національний банк активно використовує інструменти підтримки ліквідності банківської системи, зокрема кредити рефінансування та операції на відкритому ринку. Завдяки таким операціям регулятор може оперативно впливати на обсяг ліквідності у

банківській системі та забезпечувати стабільність грошово-кредитного ринку [4].

Важливим елементом сучасної системи банківського нагляду є також оцінювання ризиків банківської діяльності. Для цього застосовуються спеціальні методики аналізу фінансового стану банків, а також міжнародні стандарти банківського нагляду, зокрема рекомендації Базельського комітету. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність системи управління ризиками та забезпечити прозорість банківської діяльності [6].

Разом з тим, сучасна система банківського нагляду потребує подальшого вдосконалення. Особливо актуальними залишаються питання підвищення ефективності консолідованого нагляду за банківськими групами, удосконалення механізмів оцінювання фінансових ризиків та посилення контролю за діяльністю пов'язаних осіб [7].

Отже, сучасна система регулювання та нагляду за діяльністю банків в Україні базується на поєднанні адміністративних та економічних методів впливу. Використання комплексу регуляторних інструментів дозволяє Національному банку України забезпечувати стабільність банківської системи, контролювати рівень фінансових ризиків та підтримувати ефективне функціонування грошово-кредитного ринку. Подальший розвиток системи банківського нагляду має бути спрямований на вдосконалення механізмів консолідованого контролю, підвищення прозорості банківської діяльності та адаптацію національного регуляторного середовища до міжнародних стандартів.

Література:

1. Mishkin F. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. 13th ed. Pearson, 2021. 720 p.
2. Ivanova N. at el. Peculiarities of the E-commerce Development in the Conditions of Digital Economy. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 2021,12. 193–202.
3. Дибчук Л. В., Паночишин Ю.М., Палагнюк Г.О. Вплив цифрової трансформації на економіку та військову стратегію України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 14–23.
4. Freixas X., Rochet J. Microeconomics of Banking. 3rd ed. MIT Press, 2023. 560 p.
5. Рузакова О., Азарова А., Дибчук Л. Інтеграція методів штучного інтелекту та дослідження операцій для покращення ефективності рішень. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2025. № 351(3.1). С. 460–467.
6. Tanasiichuk A. et al. Comparative Analysis of Resilience and Marketing Adaptation Strategies: An Integrated Company Resilience Index and a Crisis Planning Model. *European Journal of Sustainable Development*, 2026. 15(1), 638–668.
7. Tanasiichuk A. et al. Integration of Sustainable Development into International Marketing: Developing a Mechanism for Enhancing Enterprise Economic Potential in Wartime Conditions. *European Journal of Sustainable Development*, 2025. 14(4), 381–403.

Захарчук Сергій

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Функціонування банківської установи відбувається в середовищі постійної фінансової нестабільності, регуляторного контролю та високої чутливості до макроекономічних змін. За таких умов планування набуває характеру системоутворювального механізму, що поєднує стратегічні орієнтири розвитку з поточними фінансовими результатами. Йдеться не лише про формальне складання фінансових планів, а про побудову цілісної управлінської архітектури,

яка визначає пріоритети, ресурси, допустимі ризики та межі зростання.

На нашу думку, структура системи планування охоплює три взаємопов'язані рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Стратегічний горизонт окреслює довгострокові цілі банку, його бізнес-модель, ринкову позицію, конкурентні переваги, напрями диверсифікації та інноваційного розвитку. Рішення цього рівня пов'язані з вибором сегментів клієнтів, формуванням продуктової лінійки, управлінням капіталом і визначенням прийняттого рівня ризику. Тактичний рівень деталізує стратегічні наміри через середньострокові програми, фінансові бюджети, плани розвитку кредитного й депозитного портфелів. Оперативне планування забезпечує щоденну координацію фінансових потоків, підтримання ліквідності та виконання нормативних вимог.

Відповідно, ключовим завданням управління плануванням є узгодження доходності операцій із рівнем ризику. Банківська діяльність невіддільна від кредитного, процентного, валютного, ринкового й операційного ризиків, тому прогнозування фінансових показників повинно супроводжуватися їх кількісною оцінкою. Застосування сценарного аналізу та стрес-тестування дозволяє перевірити стійкість фінансової моделі за несприятливих умов. Результати таких розрахунків впливають на обсяг резервів, структуру активів і пасивів, політику капіталізації [1, с. 111].

Суттєву роль у системі планування відіграє бюджетування. Бюджет відображає прогнозні доходи, витрати, обсяги активних і пасивних операцій, динаміку процентної маржі та показники рентабельності. Процес бюджетування передбачає розподіл ресурсів між структурними підрозділами, встановлення цільових індикаторів ефективності та контроль за їх досягненням. Використання сучасних інформаційних систем підвищує точність фінансових прогнозів, забезпечує оперативний аналіз відхилень і сприяє швидкому коригуванню планових параметрів.

Ефективність планування безпосередньо залежить від якості інформаційної бази. Аналітичні підрозділи здійснюють фінансове моделювання, аналіз динаміки грошових потоків, розрахунок коефіцієнтів ліквідності, достатності капіталу, рентабельності активів та власного капіталу. Дані макроекономічної статистики, монетарної політики центрального банку, поведінки клієнтів і конкурентів інтегруються у прогнозні моделі. Чим вищий рівень аналітичної деталізації, тим обґрунтованішими стають управлінські рішення [2, с. 29].

Організаційна складова управління плануванням передбачає чіткий розподіл повноважень між керівними органами. Стратегічні напрями визначаються правлінням банку, тоді як спеціалізовані комітети відповідають за управління активами й пасивами, ризиками, інвестиційною політикою. Координація між підрозділами має принципове значення, адже кредитна експансія впливає на потребу в ліквідних ресурсах, а зміни депозитної політики — на структуру зобов'язань. Внутрішній аудит здійснює контроль за відповідністю фактичних результатів затвердженим планам, формуючи підґрунтя для управлінських коригувань.

Динаміка фінансових ринків і розвиток цифрових технологій зумовлюють необхідність гнучкого підходу до планування. Поширення онлайн-банкінгу, автоматизація процесів, впровадження фінтех-рішень змінюють структуру витрат і джерела доходів. Інвестиції у цифрову інфраструктуру, кібербезпеку та аналітичні платформи потребують довгострокових фінансових прогнозів і оцінки окупності. Водночас конкуренція з небанківськими фінансовими установами спонукає до переосмислення традиційних бізнес-моделей.

Спрямованість планування на досягнення збалансованого розвитку вимагає поєднання фінансових і нефінансових показників. Окрім прибутковості, враховуються показники якості кредитного портфеля, рівень клієнтської лояльності, ефективність внутрішніх процесів. Інтеграція цих індикаторів у систему стратегічного контролю забезпечує цілісність управлінської моделі [3, с. 114].

У сучасних умовах нестабільності банківського середовища дедалі більшої ваги набуває безперервний характер планування. Орієнтація лише на річні плани вже не забезпечує необхідного рівня гнучкості, оскільки фінансовий ринок швидко реагує на зміни процентних

ставок, валютних курсів, попиту на кредитні ресурси та загальної економічної кон'юнктури. Саме тому доцільним стає використання ковзного планування, за якого основні показники переглядаються та уточнюються через певні проміжки часу. Такий підхід дає змогу своєчасно коригувати пріоритети розвитку, адаптувати ресурсну політику банку та підтримувати належний баланс між активними й пасивними операціями.

Результативність системи планування значною мірою визначається не лише якістю аналітичних розрахунків, а й рівнем залученості персоналу до процесу досягнення поставлених цілей. Коли план сприймається працівниками як дієвий інструмент управління, а не як формальна вимога, підвищується відповідальність за виконання встановлених показників. У цьому контексті особливого значення набуває система мотивації, що поєднує ключові показники ефективності з матеріальними та нематеріальними стимулами. Завдяки цьому посилюється внутрішня узгодженість дій між структурними підрозділами, а реалізація стратегічних і тактичних завдань стає більш цілеспрямованою [2, с. 82].

Необхідною умовою вдосконалення управління плануванням є регулярне оцінювання якості самої планової системи. Йдеться про перевірку точності прогнозів, рівня виконання бюджетів, швидкості реагування на відхилення та відповідності планових орієнтирів реальному фінансовому стану банку [4, с. 29].

Узгодженість стратегічних цілей, фінансових ресурсів і ризикових параметрів формує основу стійкості банківської установи. Раціонально вибудована система планування забезпечує прогнозованість результатів, підвищує прозорість управлінських процесів і сприяє збереженню довіри клієнтів та інвесторів. Її результативність визначається не декларативністю планів, а здатністю оперативно реагувати на зміни економічного середовища та підтримувати баланс між прибутковістю і фінансовою безпекою.

Література:

1. Костецька І. І. Особливості бізнес-планування в деяких зарубіжних країнах. *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2019. № 4. С. 110–113.
2. Левицький В. В. Банківський менеджмент : конспект лекцій. Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, факультет економіки та управління, кафедра менеджменту та адміністрування. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2021. 102 с.
3. Левицький В. В. Формування системи адміністративного менеджменту активів та пасивів банківської установи у стратегічному аспекті. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. 2023. № 4(36) С.113-119. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-113-119>
4. Любунь О. С. Планування та бюджетування як універсальні інструменти управління банківською установою. *Банківська справа*. 2017. № 5. С. 27–30.
5. Школьник І. О., Сюркало Б. І. Удосконалення організації фінансового планування в банках. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2017. Вип. 22. С. 353–359.

Каличева Наталія

доктор економічних наук, професор

Остапюк Борис

кандидат економічних наук, старший викладач,

Український державний університет залізничного транспорту,

м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

Цифрова трансформація відіграє одну з ключових ролей у розвитку сучасного бізнесу. Вона радикально змінює підходи до управління продажами, роблячи їх більш адаптивними,

технологічними та клієнтоорієнтованими. В умовах жорсткої конкуренції та стрімких змін на ринку компанії змушені використовувати цифрові рішення для оптимізації процесів, зменшення витрат і покращення ефективності збуту [1].

Запровадження цифрових технологій у процеси продажів сприяє [2]:

- розширенню ринкових можливостей і виходу на міжнародний рівень;
- підвищенню конкурентоспроможності компанії;
- зниженню операційних витрат;
- підвищенню прозорості бізнес-процесів;
- оптимізації роботи персоналу і збільшенню його продуктивності;
- створенню довгострокових стратегічних переваг.

Особливо це важливо для сегмента малого бізнесу, де впровадження цифрових технологій дозволяє раціонально використовувати ресурси й оптимізувати операційну діяльність навіть за умов обмеженого бюджету.

Основними напрямками впливу цифровізації на управління продажами є [3, 4, 5, 6]:

1. Автоматизація бізнес-процесів. Інтеграція цифрових технологій у процеси збуту мінімізує ручну роботу та зменшує кількість помилок. Значна роль тут належить CRM-системам, маркетинговим платформам, програмам для управління запасами та електронного документообігу.

Переваги автоматизації:

- організованість клієнтської бази;
- контроль етапів воронки продажів;
- автоматичний розподіл заявок між менеджерами;
- формування звітів у режимі реального часу;
- злагоджене управління завданнями та термінами.

Результатом таких змін стає скорочення витрат і підвищення продуктивності роботи компанії.

2. Аналітика та штучний інтелект. Використання сучасних цифрових технологій дає можливість аналізувати великі обсяги даних (Big Data), що допомагає:

- передбачати ринкові тенденції;
- прогнозувати попит;
- будувати ефективні моделі ціноутворення;
- персоналізувати пропозиції для клієнтів;
- оцінювати результативність маркетингових заходів.

Актуальна аналітика забезпечує менеджерів релевантними даними для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

3. Покращення клієнтського досвіду. Цифровізація сприяє створенню омніканальної моделі комунікації з клієнтами через різноманітні канали: вебсайти, соціальні мережі, месенджери, чат-боти, email чи телефонію.

Ключові переваги:

- оперативне реагування на запити;
- персоналізоване спілкування;
- розробка програм лояльності;
- формування довіри до бренду;
- поліпшення утримання клієнтів.

Якісний сервіс та ефективна взаємодія з клієнтами є передумовою побудови довготривалих партнерських відносин.

Відзначимо, що поєднання онлайн-інструментів із традиційними методами просування (заходи, друкована реклама, промоакції) дозволяє залучити максимально широку аудиторію.

Таким чином, цифрова трансформація управління продажами є комплексним процесом, що об'єднує автоматизацію, аналітику даних, омніканальну комунікацію та інтеграцію CRM-систем. Вона допомагає підвищити ефективність продажів, удосконалити

клієнтський сервіс і сформувати тривалі конкурентні переваги.

Література:

1. Бужимська К. О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2022. Вип. 33. С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-033>
2. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>
3. Окландер М. А., Романенко О. О. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (59). С. 43–51. DOI: 10.15276/ETR.01.2022.6
4. Продіус О. І., Донецькова В. А. Інструменти digital-маркетингу у комплексному просуванні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 1 (19). С. 56–66. DOI: 10.15276/EJ.01.2022.6
5. Сергієнко О. А., Мащенко М. А., Швець А. Д. Аналіз маркетингових інструментів удосконалення стратегії управління продажами компанії. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.235>
6. Слободяник А., Білич В., Лисий В., Дудковський Т. Стан цифрової сфери роздрібної інтернет торгівлі. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 136–142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-20>

Костенко Олександр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
м. Кропивницький, Україна

АНАЛІЗ СВІТОВИХ ПРАКТИК ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Гастрономічний туризм у сучасних умовах виступає одним із ключових чинників розвитку туристичних дестинацій, формуючи нові економічні, культурні та соціальні стратегії в управлінні туристичним бізнесом. Він перестає бути виключно способом задоволення гастрономічних інтересів туристів і стає важливим елементом формування туристичного іміджу регіону, підвищення його впізнаваності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Аналіз світових практик показує, що інтеграція локальних продуктів і кулінарних традицій у туристичну пропозицію створює унікальну гастрономічну ідентичність дестинації. Це сприяє зростанню туристичних потоків, продовженню тривалості перебування та збільшенню середніх витрат туристів, що забезпечує значні мультиплікаційні ефекти для економіки регіону. Зокрема, гастрономічні бренди, що включають фестивалі, винні тури та тематичні кулінарні маршрути, стимулюють розвиток суміжних секторів, таких як ресторанний бізнес, локальні виробництва та сервісні підприємства, що сприяє стабілізації доходів туристичних компаній та підвищенню загальної ефективності туристичного бізнесу [1; 2].

Світовий досвід, зокрема дослідження міст, визнаних UNESCO Cities of Gastronomy, демонструє, що чітка гастрономічна ідентичність підвищує задоволеність туристів і формує їхню лояльність до дестинації. Гастрономічний досвід сприймається як комплексний ресурс туристичного розвитку, який поєднує культурні, економічні та соціальні складові. Інноваційні підходи у гастрономічному туризмі, включно з використанням цифрових технологій для персоналізації туристичного досвіду, ко-творенням кулінарних маршрутів та впровадженням практик «farm-to-fork», стають критично важливими для диференціації туристичних послуг і підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичного сектору [1].

Особливе значення гастрономічний туризм набуває у контексті сталого розвитку. Він сприяє збереженню нематеріальної культурної спадщини, активізує місцевих виробників та ремісників, інтегруючи їх у туристичні ланцюги доданої вартості. Це забезпечує середньо- та довгострокову економічну життєздатність туристичних підприємств, зміцнює соціально-економічну базу громад і сприяє формуванню стійких моделей управління дестинацією. Таким чином, гастрономічний туризм виконує подвійне завдання: він не лише сприяє підвищенню фінансової ефективності туристичного бізнесу, забезпечуючи збільшення середніх витрат туристів, подовження тривалості їх перебування та стабілізацію сезонних потоків, а й виступає потужним механізмом сталого розвитку регіональних дестинацій. Завдяки інтеграції локальних продуктів і кулінарних традицій у туристичну пропозицію гастрономічний туризм формує унікальну ідентичність регіону, яка підвищує його впізнаваність на міжнародному ринку та сприяє диференціації туристичних послуг.

Література:

1. Dordai, L., Becze, A., & Roman, M. Gastronomic Tourism: Global Trends, Sustainability Challenges, and Research Directions (2010-2025) - A Comprehensive Review. *Gastronomy*. 2026. 4(1), 4. <https://doi.org/10.3390/gastronomy4010004>
2. Левчук О. І. Економічний потенціал гастрономічного брендингу регіонів України в контексті розвитку туризму. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Випуск 96. С.355-359. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-55>

Кріпак Сергій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна

ЛОГІСТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ДОСТАВКИ ТУРИСТІВ І ЛОКАЛЬНИХ ПРОДУКТІВ

Сучасний розвиток туристичної галузі вимагає комплексного підходу до управління потоками туристів та матеріальних ресурсів, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності туристичного бізнесу. Логістика в туризмі охоплює не лише транспортні перевезення, а й організацію руху туристів, управління інформаційними та продуктними потоками, синхронізацію сервісів та забезпечення безперервності обслуговування споживачів туристичного продукту. Логістична система повинна забезпечувати узгоджене функціонування усіх елементів туристичного циклу - від планування маршруту до доставки локальних продуктів у місця споживання, що є важливою частиною створення автентичного туристичного досвіду.

Організація доставки туристів потребує застосування мультимодальних логістичних рішень із урахуванням ефективного поєднання різних видів транспорту (залізничного, автомобільного, авіаційного) та оптимізації маршрутів. Це сприяє зменшенню часу переміщення, мінімізації витрат та підвищенню рівня сервісу для споживачів. У цьому контексті транспортування туристів розглядається не лише як фізичний рух, а як сервіс з високим рівнем координації, управління інформацією та адаптації до змін зовнішнього середовища, що є предметом досліджень вчених у сфері туристичної логістики [1; 2]. Важливою складовою логістичної системи є доставка локальних продуктів у туристичну інфраструктуру, зокрема до закладів харчування, сувенірних крамниць і тематичних локацій дестинації. Локальні продукти виступають елементом культурної автентичності, що підсилює туристичний досвід і сприяє збільшенню доданої вартості туристичного продукту. Організація таких поставок вимагає врахування сезонності, вимог до якості та зберігання, що ускладнює логістичні процеси й потребує інтеграції з інформаційними системами управління [1].

Застосування цифрових технологій та інформаційних логістичних інструментів дозволяє підвищити прозорість і ефективність управління потоками туристів і товарів. Сучасні платформи моніторингу, системи бронювання й інтегровані транспортно-інформаційні рішення сприяють оперативному реагуванню на зміни попиту, плануванню ресурсів та координації дій між учасниками логістичного ланцюга. Цей підхід також сприяє покращенню конкурентоспроможності туристичних підприємств, оскільки дозволяє гнучко адаптувати транспортні й продуктні логістичні процеси до зовнішніх викликів [3].

Таким чином, логістичні та організаційні аспекти доставки туристів і локальних продуктів становлять інтегровану систему, що забезпечує якість туристичного сервісу, оптимізує ресурси та підвищує конкурентоспроможність туристичного бізнесу. Подальший розвиток логістичних моделей і впровадження цифрових технологій є важливою умовою створення сталих і ефективних логістичних систем у туризмі з урахуванням викликів сучасного ринку.

Література:

1. Ахмедова О. О., Своєволін І. О. Тенденції розвитку туристичної логістики: від світового досвіду до української реальності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. № 1-2 (88-89). С. 156-165. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2024/88-89/pdf/156-165.pdf>
2. Ivasyshyna N. Development of transport logistics in tourism. *E3S Web of Conferences*. 2024. Vol. 508, p. 08010. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202450808010>
3. Гарафонова О. І. Теоретичні засади впровадження інформаційної логістики в туризмі. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 1 (95). С. 76-80. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/1803>

Лішман АНА

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах нестабільності підприємства вимушені застосовувати широкий спектр технологій та інструментів, спрямованих на подолання кризових явищ та забезпечення стійкості діяльності. Антикризовий менеджмент еволюціонував від суто фінансових заходів до комплексних систем, які поєднують цифрові технології, управлінські практики та спеціалізовані фінансові інструменти. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та приймати обґрунтовані рішення навіть в умовах непередбачуваних коливань зовнішнього середовища [5, с. 93].

Першим важливим напрямом є використання цифрових технологій. До них належать ERP-системи, CRM-платформи, технології обробки великих масивів даних, автоматизовані фінансові модулі та інструменти цифрового ризик-менеджменту. Вони забезпечують прозорість бізнес-процесів, дозволяють оперативно виявляти проблеми та прогнозувати можливі фінансові або виробничі ризики. Цифровізація управлінських процесів також дає змогу швидко моделювати сценарії розвитку подій та оцінювати наслідки управлінських рішень. У кризових умовах це є критично важливим, оскільки швидкість реакції безпосередньо впливає на втрати підприємства [4, с. 433].

ERP-системи забезпечують інтеграцію всіх процесів підприємства — фінансів, виробництва, логістики, закупівель і персоналу. У період кризи вони дозволяють контролювати витрати, відстежувати обігові кошти, оптимізувати запаси і формувати більш

точні прогнози щодо ресурсів. CRM-системи, у свою чергу, забезпечують підтримку відносин з клієнтами, що є особливо важливим для збереження ринкових позицій у період нестабільності. Аналітичні модулі CRM допомагають визначити ключові сегменти клієнтів, спрогнозувати зниження попиту та сформулювати стратегії утримання покупців [1, с. 653].

Технології Big Data мають стратегічне значення у кризових умовах. Вони дозволяють аналізувати великі обсяги інформації та виявляти закономірності, які не можна помітити за допомогою традиційних методів. Завдяки машинному навчанню та прогнозній аналітиці підприємство може передбачити можливі ризики, оцінити зміни ринкової кон'юнктури та оптимізувати внутрішні процеси. Автоматизовані системи моніторингу фінансових показників допомагають швидко виявляти відхилення [2, с. 86].

Другим важливим блоком сучасного антикризового менеджменту є управлінські технології, спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів. У практиці підприємств найбільш поширеними є підходи Lean та Kaizen, що ґрунтуються на принципах усунення втрат, оптимізації операцій та безперервного удосконалення. Lean-технологія передбачає систематичне виявлення неефективних дій, скорочення зайвих витрат часу та ресурсів, а також підвищення цінності продукту для споживача. У кризовий період Lean допомагає підприємству швидко знизити операційні витрати та стабілізувати виробничі процеси без суттєвих капіталовкладень [5, с. 95].

Підхід Kaizen доповнює Lean, роблячи наголос на поступових, але постійних покращеннях, які здійснюються всіма працівниками. Така культура безперервного удосконалення забезпечує гнучкість організації та підвищує її здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Саме в умовах невизначеності Kaizen сприяє зменшенню внутрішніх ризиків, підвищенню продуктивності та мотивації персоналу [3, с. 124].

Однак, у ситуаціях глибокої кризи або системних проблем традиційні інструменти покращення можуть бути недостатніми. У таких випадках застосовується реінжиніринг бізнес-процесів - радикальний підхід, який передбачає суттєве переосмислення та повне перепроєктування ключових процесів підприємства. Реінжиніринг дозволяє не лише підвищити ефективність, але й змінити саму логіку функціонування організації, усунути застарілі процедури та впровадити нові моделі управління [5, с. 98].

Таблиця 1

Переваги та недоліки реінжинірингу бізнес-процесів

Переваги реінжинірингу	Недоліки реінжинірингу
1. Значне скорочення витрат за рахунок усунення зайвих операцій та оптимізації ресурсів	1. Високий рівень опору персоналу через кардинальні зміни у процесах
2. Пришвидшення бізнес-процесів і скорочення виробничих циклів	2. Значні витрати часу та ресурсів на розробку і впровадження змін
3. Підвищення якості продукції та послуг, що посилює конкурентоспроможність підприємства	3. Ризик невдачі, якщо реінжиніринг проведено без достатнього аналізу або підтримки керівництва
4. Усунення застарілих та неефективних процедур, що стримують розвиток підприємства	4. Необхідність перебудови корпоративної культури та управлінського стилю
5. Створення можливостей для впровадження інновацій і формування нових бізнес-моделей	5. Підвищене навантаження на менеджмент та потреба у спеціалізованих компетенціях

Джерело : складено авторами на основі [2; 5]

На відміну від поступових змін Lean та Kaizen, реінжиніринг спрямований на досягнення проривних результатів: скорочення часу виконання операцій, суттєве зменшення витрат, підвищення якості та гнучкості виробництва. У кризових умовах це може стати

вирішальним чинником для відновлення конкурентоспроможності підприємства.

Криза виступає природним елементом розвитку будь-якого підприємства і має подвійний характер: з одного боку, вона створює загрози та дестабілізує діяльність, а з іншого - стимулює оновлення, адаптацію та стратегічні перетворення. Саме тому антикризове управління розглядається як комплексна система, яка поєднує концептуальні підходи, принципи превентивності, системності, адаптивності та стратегічної орієнтації.

Література:

1. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підруч., 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.
2. Демчук Н. І. Антикризове управління підприємством з використанням сучасних інструментів. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 85–89.
3. Маркович І. Б., Маркович Л. Б. Стратегічне управління фінансами у запитаннях і відповідях : навч. посіб. Львів : «Новий Світ – 2000», 2014. 205 с.
4. Поддєрьогін А. М. та ін. Фінансовий менеджмент : підруч. Київ : КНЕУ, 2005. 535 с.
5. Хацер М. В. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 1. С. 93–98.

Мягков Денис

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державний університет «Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Сільськогосподарський ринок належить до найбільш ризикових секторів економіки через біологічну природу виробництва, залежність від погоди, нестабільність цін, фінансові обмеження, регуляторні зміни та людський фактор. Ризик у сільськогосподарській діяльності виникає тоді, коли наслідки управлінського рішення (що сіяти, скільки виробляти, коли продавати, як фінансувати) не можуть бути передбачені зі 100% точністю, а результат проявляється із суттєвим часовим лагом витрати здійснюються «сьогодні», а врожайність, ціна реалізації та здатність погасити зобов'язання стають відомими через місяці. Ключовою особливістю сільськогосподарського ризику є системність і взаємопов'язаність, зокрема виробничі збої впливають на обсяг продажів, ціни впливають на виручку та грошові потоки, а фінансові умови на здатність профінансувати технології, які знижують виробничі ризики.

Такий підхід принципово важливий для практики: він переводить ризик із площини «форс-мажору» у площину керованих рішень. У реальному агробізнесі простих відповідей не існує, адже страхування потребує премії, зберігання – складських і фінансових витрат, хеджування вимагає транзакційних витрат, маржі або опціонної премії, а диверсифікація супроводжується ускладненням менеджменту та інколи зниженням максимального прибутку. Тому управління ризиками це не вибір одного інструменту, а побудова узгодженого набору рішень, який відповідає цілям господарства, його ставленню до ризику та реальним ресурсним обмеженням (капітал, персонал, доступ до ринку, логістика) [1, 2].

У сільському господарстві ризики мають комплексний характер і виникають одночасно на різних рівнях у виробництві (біологічні та технологічні фактори), на ринку (ціни, попит, канали збуту), у фінансах (кредитні умови, ліквідність), в інституційному середовищі (правила, інфраструктура, робота організацій) та в людському капіталі (кадри, безпека праці, управлінські рішення).

Ціновий ризик є ядром маркетингового ризику для більшості товаровиробників і

переробників, оскільки саме ціна безпосередньо визначає виручку, маржу та здатність господарства виконувати фінансові зобов'язання. Для виробника цей ризик найчастіше проявляється як загроза падіння ціни на продукцію в проміжку між моментом здійснення виробничих витрат і моментом продажу: витрати на насіння, добрива, паливо, засоби захисту, оплату праці та оренду здійснюються наперед, тоді як дохід залежить від майбутньої ціни реалізації. Для переробника або тваринника (як покупця сировини чи кормів) ціновий ризик має протилежний знак: ключова загроза це зростання ціни на ресурси, що «з'їдає» прибуток і робить виробничий план дорожчим, ніж було розраховано. [3]

У сільському господарстві ціновий ризик також посилюється одразу кількома структурними чинниками. По-перше, діє часовий лаг, згідно якого рішення приймаються заздалегідь (посів, закупівля ресурсів, планування виробництва), а фінальний фінансовий результат визначається ціною, що сформується значно пізніше. По-друге, на більшості товарних ринків фермер не формує ціну, а є ціноприймачем: вона визначається співвідношенням попиту і пропозиції в ширшому масштабі, включно з глобальними ринками, витратами логістики, конкурентними поставками, валютними коливаннями тощо. По-третє, вираженою є сезонність: після жнив пропозиція різко зростає, що часто тисне на ціну, тоді як можливості зберігання та фінансова потреба в ліквідності змушують виробника продавати саме в період «цінового просідання» (рис. 1).

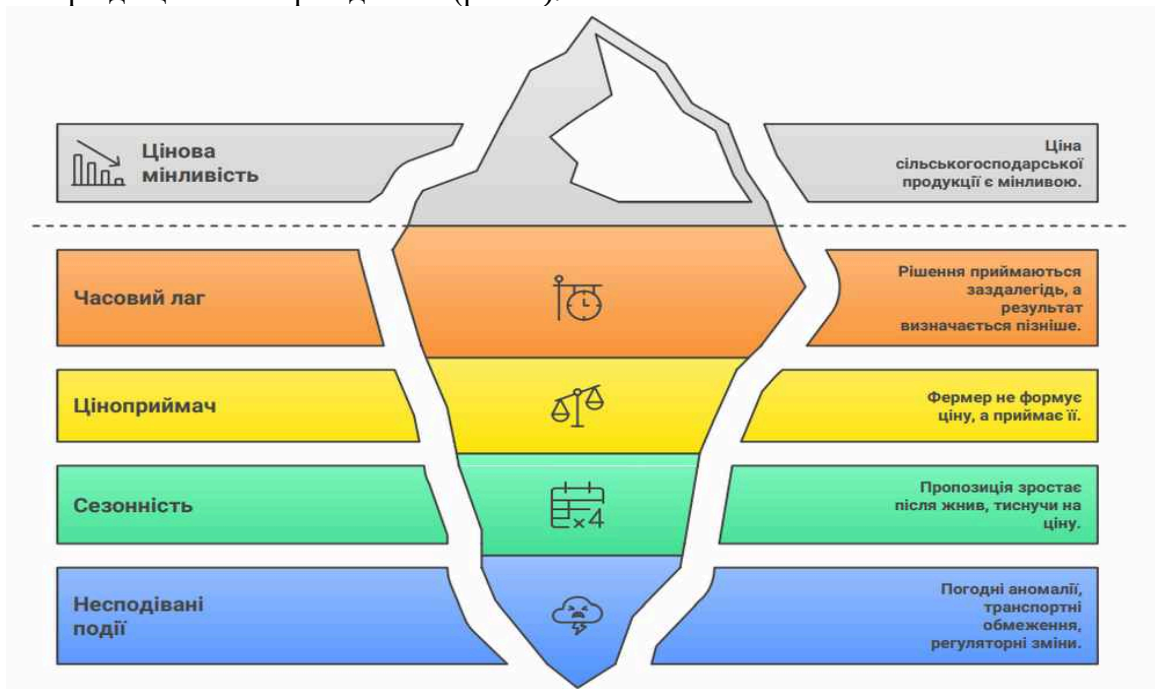


Рис. 1. Ціновий ризик у сільському господарстві: приховані структурні чинники
Джерело: складено автором

Додатково на динаміку ціни впливають несподівані події погодні аномалії у ключових регіонах виробництва, транспортні обмеження, зміни регуляторної політики, стрибки вартості енергоносіїв. Усе це робить ціну не лише мінливою, а й важко прогнозованою, тому управління ціновими ризиками стає необхідною складовою загальної системи ризик-менеджменту.

З огляду на це практична мета хеджування полягає не в тому, щоб вгадати найвищу ціну, а в тому, щоб стабілізувати фінансовий результат, зменшити амплітуду коливань доходу і забезпечити передбачуваність грошового потоку, що безпосередньо підтримує фінансову стійкість підприємства (можливість вчасно оплачувати ресурси, заробітну плату, оренду та обслуговувати борг). Саме такий підхід відповідає управлінській логіці, адже фермеру важливіше гарантувати мінімально прийнятний рівень доходу, ніж намагатися «спіймати пік»,

ризикуючи опинитися в ситуації касового розриву або збитковості. [4]

Отже, управління ризиками на сільськогосподарському ринку має інтегрований характер, оскільки виробничі, маркетингові, фінансові, інституційні та людські ризики тісно взаємопов'язані, а наслідки управлінських рішень проявляються із часовим лагом. Методологічно ефективне управління ризиками спирається на структуровану логіку: ідентифікувати ризики, сформувати сценарії, порівняти альтернативи, оцінити наслідки й зробити вибір з урахуванням компромісу «вартість управління ризиком – очікуваний ефект». У практичному вимірі ключовим активом виступає інформація: короткострокова для вибору моменту продажу, довгострокова для виробничих рішень і маркетингової стратегії.

Література:

1. Євтушенко Г. В., Тимків Н. Я., Шешеня А. А. Особливості управління ризиками в аграрному секторі економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. №17. <https://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/12.pdf>
2. Христенко Г. М., Федуняк І. О. Формування системи ризик-менеджменту інноваційно-інвестиційного розвитку аграрних підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. 2022. <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/335>
3. Диха М. В., Диха В. В. Інструменти хеджування в управлінні ціновими ризиками (на прикладі аграрного і енергетичного ринків України). *Економіка України*. 2024. <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2024-03-2>
4. Слободяник А. М. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71), №3. https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_3/8.pdf

Олефір Олеся

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Бреус С. В., д.е.н., професор.

ПВНЗ «Європейський університет»,

м. Київ, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища, цифровізації економіки та посилення конкурентного тиску концепція управління бізнес-процесами набула широкого поширення в наукових дослідженнях та практичній діяльності підприємств. Бізнес-процеси є базовою категорією процесного управління, оскільки саме через них реалізуються стратегічні цілі організації, формується споживча цінність та забезпечується досягнення конкурентних переваг й у цьому контексті ефективно управління бізнес-процесами набуває важливого значення для забезпечення сталого розвитку підприємств.

У концепції управління бізнес-процесами з урахуванням цифрових технологій поєднано класичні підходи BPM, такі як процесний підхід, BPR, Kaizen, Lean та Six Sigma, із сучасними цифровими інструментами, що підвищують ефективність їх застосування (рис. 1).

Еволюція концепції BPM відображає зміну підходів до організації та вдосконалення діяльності підприємств залежно від рівня розвитку економіки й технологій, одним з базових елементів її є процесний підхід, згідно з яким підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів із визначеними входами, виходами, виконавцями та відповідальними особами. Цей підхід покладено в основу міжнародних стандартів систем менеджменту якості ISO 9001 та направлено на підвищення прозорості управління, усунення функціонального дублювання та скорочення тривалості операцій, однак його впровадження

потребує детального картування процесів й високого рівня управлінської дисципліни.

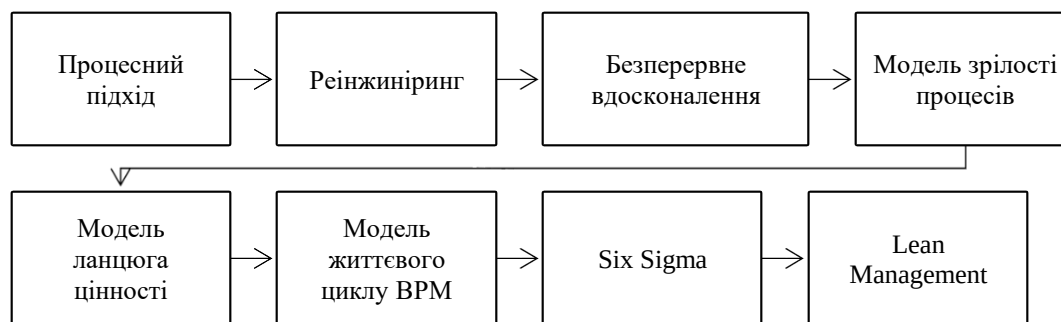


Рис. 1. Концепція управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації
Джерело: складено автором на основі [1]

Подальшим етапом розвитку BPM є реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), запропонований М. Хаммером та Дж. Чампі, що ґрунтується на радикальному переосмисленні та докорінній перебудові ключових процесів задля досягнення суттєвих покращень за показниками вартості, якості, швидкості та сервісу. Основною ідеєю BPR є відмова від традиційної функціональної організації на користь наскрізних процесів й орієнтація на клієнта та активне використання інформаційних технологій [2, с. 85]. Проте реінжиніринг характеризується високими ризиками, значними витратами ресурсів та можливим опором змінам персоналу й це обмежує можливості його використання в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Альтернативою радикальним трансформаціям є концепція безперервного вдосконалення Kaizen, розроблена М. Імаї (орієнтована на поступове й систематичне покращення бізнес-процесів шляхом залучення всіх працівників до процесу змін), в її основу покладений цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act). Основною перевагою даного підходу є низький рівень ризику та формування культури постійних покращень, однак його ефективність є обмеженою у випадках, коли підприємство потребує швидких та масштабних перетворень [3, с. 115].

В умовах посилення конкуренції та оптимізації ресурсів широкого поширення набула концепція Lean Management, направлена на усунення втрат та максимізацію цінності для споживача. У межах ощадливого управління використовується картування потоків створення цінності (VSM), 5S, Kanban, SMED та інші методи операційного вдосконалення. Lean-підхід дозволяє скоротити витрати, зменшити тривалість процесів та підвищити їх результативність проте вимагає високого рівня залученості персоналу та дотримання встановлених стандартів. Окреме місце в еволюції BPM займає концепція Six Sigma, орієнтована на мінімізацію варіабельності процесів та зниження рівня дефектів шляхом використання статистичних методів аналізу. Ключовим інструментом Six Sigma є цикл DMAIC (Define–Measure–Analyze–Improve–Control), що забезпечує системний підхід до управління якістю та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [3, с. 116]. Водночас складність впровадження та потреба у спеціальній підготовці персоналу обмежують можливості використання даної концепції, особливо на малих та середніх підприємствах.

Методи управління бізнес-процесами формують інструментальну основу BPM та використовуються на різних етапах життєвого циклу процесів:

1. Початковий етап передбачає моделювання та документування бізнес-процесів із використанням нотацій BPMN, EPC, IDEF0/IDEF3 і UML, що забезпечує формалізований опис діяльності підприємства та створення єдиного інформаційного поля управління.

2. Аналітичний етап охоплює використання SWOT-аналізу, ABC/ABM-аналізу, діаграм причинно-наслідкових зв'язків, методу «5 Why», бенчмаркінгу та аудиту процесів для виявлення проблем і «вузьких місць».

3. Оптимізація бізнес-процесів шляхом покращення їх параметрів за показниками

вартості, часу, якості та гнучкості з використанням інструментів VSM, підхід AS-IS/TO-BE, а також заходи з автоматизації та цифрової трансформації. Автоматизація бізнес-процесів реалізується шляхом впровадження ERP-, CRM- та BPMS-систем, технологій RPA й AI-driven BPM, що дозволяє скоротити час виконання операцій, мінімізувати помилки й підвищити рівень прозорості управління.

Важливу роль у розвитку BPM відіграють моделі системи управління бізнес-процесами, що відображають концептуальні підходи до організації та вдосконалення процесного управління [1, с. 87]. Модель життєвого циклу BPM ґрунтується на ідеї циклічності управління та забезпечує безперервність удосконалення процесів. Модель зрілості процесів (СММІ, ВРММ) дозволяє оцінити рівень формалізації й керованості процесів та обґрунтувати напрями їх подальшого розвитку. Модель ланцюга цінності М. Портера зосереджена на ідентифікації процесів, що формують конкурентні переваги підприємства та визначенні пріоритетів оптимізації [3, с. 117].

Зважаючи на зазначене, слід констатувати, що еволюція концепції управління бізнес-процесами відображає перехід від функціонального до процесно-орієнтованого та цифрового управління. Комплексне використання процесного підходу, реінжинірингу, концепцій безперервного вдосконалення, Lean та Six Sigma у поєднанні з сучасними цифровими методами й моделями BPM є базисом ефективного управління підприємствами, забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації.

Література:

1. Бондаренко С. М. Оцінка якості бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 84-88.
2. Зелінська Ю., Прямухіна Н. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. III міжнародна науково-практична конференція учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства». 2022. С. 84-87.
3. Ляхович Л. А. Управління бізнес-процесами компаній: сучасні інструменти та пріоритетні напрями. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 75. С. 114-118.

Петрик Денис

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Бабічева Олена

кандидат економічних наук, доцент,

Академії праці, соціальних відносин та туризму,

м. Київ, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ-АГЕНТІВ У МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ: АНАЛІЗ СВІТОВОГО ТА УКРАЇНСЬКОГО ДОСВІДУ

Упродовж останніх років маркетинг переживає перехід від окремих інструментів штучного інтелекту (аналітика, чат-боти, рекомендаційні системи) до цілісних ШІ-агентів, здатних автономно планувати, виконувати й оптимізувати маркетингові завдання. У світовій літературі ШІ-агенти (agentic AI) розглядаються як системи, що не лише прогнозують чи генерують контент, а й самостійно ініціюють дії, обирають стратегії та взаємодіють з іншими агентами й людьми в багатокрокових сценаріях [1; 3; 5].

Аналіз світових трендів та напрацювань українських дослідників і практиків дозволив окреслити перспективи впровадження ШІ-агентів у маркетингову діяльність. Дослідження демонструють, що ШІ вже став базовою технологією для сегментації ринків, персоналізації, динамічного ціноутворення та прогнозної аналітики. Західні дослідники, зокрема Haleem та ін. [1], фіксують тенденцію переходу від фрагментарного використання алгоритмів до побудови комплексних архітектур, у яких ШІ-агенти інтегровані у весь цикл маркетингових

рішень - від аналізу даних до вибору каналів комунікації та атрибуції результатів.

Окремий напрям становлять конверсійні й сервісні ШІ-агенти, які забезпечують діалогову взаємодію з клієнтом. На думку Alabed та інш. стосунки споживачів із розмовними ШІ-агентами мають сталі типи (інструментальні, емоційні, інтегровані в «Я-концепцію»), а рівень довіри й відчуття «людяності» агента істотно впливають як на задоволеність, так і на добробут споживачів [2]. Це ставить перед маркетологами завдання не лише технічної, а й психологічної та етичної оптимізації агентів.

Сучасна дискусія про *agentive AI* у рекламі акцентує, що нове покоління агентів здатне самостійно будувати аудиторії, комбінувати дані з різних джерел і в реальному часі приймати рішення щодо креативу, ставок і каналів комунікації [3]. На практиці це проявляється, зокрема, у впровадженні ШІ-агентів провідними вендорами маркетингових платформ: наприклад, Adobe запускає агентів, які автоматично оптимізують веб-досвід, враховуючи джерело трафіку, поведінку користувача та цільові показники бізнесу [7]. Такі рішення фактично перетворюють маркетинг-менеджерів на «наставників» агентів, що задають цілі, обмеження та етичні рамки, а не вручну налаштовують кожну кампанію.

Український контекст демонструє швидку адаптацію до глобальних трендів. У працях Тардаскіної [5] та Adamyk, Ivanovskyi [4] показано, що вітчизняні компанії вже активно застосовують інструменти ШІ для аналізу великих масивів даних, персоналізації контенту, чат-ботів і email-маркетингу. Наголошується, що саме маркетинг отримує одні з найбільших конкурентних переваг від ШІ, однак перехід до повноцінних автономних агентів лише починається й потребує інституційної та регуляторної підтримки.

Українські дослідження підкреслюють декілька критичних викликів: недостатню готовність компаній до роботи з високоякісними даними, дефіцит кадрів, здатних формулювати завдання для ШІ-агентів на стратегічному рівні, а також неоднозначність правового поля щодо використання персональних даних і відповідальності за рішення, прийняті агентами [4–6]. Водночас, наявність Національної стратегії розвитку ШІ в Україні та концепцій регулювання ШІ створює рамки для поетапного переходу від пілотних проєктів до системного використання агентів у маркетингу [5].

З урахуванням світового й українського досвіду перспективи впровадження ШІ-агентів у маркетингову діяльність можна узагальнити у трьох вимірах. По-перше, це поглиблення гіперперсоналізації: агенти здатні враховувати контекст, історію взаємодій, емоційний стан та цілі користувача, формуючи «довгострокові» цифрові відносини зі споживачем [2; 3]. По-друге, радикальна автоматизація операційних рішень – від тестування креативів до перерозподілу бюджетів між каналами – із концентрацією людини на постановці задач і контролі ризиків [1; 7]. По-третє, трансформація етичних та регуляторних вимог: необхідність забезпечити прозорість логіки агентів, запобігати маніпулятивним практикам і захищати цифрову автономію користувача.

Отже, ШІ-агенти виступають не лише інструментом автоматизації маркетингу, а й каталізатором переосмислення ролі маркетолога, архітектури цифрових платформ та принципів взаємодії з клієнтами. Для України ключовим завданням стає поєднання швидкої імплементації глобальних рішень із розвитком власних компетенцій і нормативної бази, що дозволить не просто наслідувати світові тренди, а й формувати власні інноваційні підходи до *agentive AI* у маркетингу.

Література:

1. Haleem A., Javaid M., Qadri M. A., Singh R. P., Suman R. Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*. 2022. Vol. 3. P. 119–132. DOI: 10.1016/j.ijin.2022.08.005
2. Alabed A., Javornik A., Gregory-Smith D., Casey R. More than just a chat: a taxonomy of consumers' relationships with conversational AI agents and their well-being implications. *European Journal of Marketing*. 2024. Vol. 58, No. 2. P. 373–409. DOI: 10.1108/EJM-01-2023-0037
3. Kim J. Advertising in the Age of Agentive AI: Call for Research. *Journal of Interactive*

Advertising. 2025. Vol. 25, Iss. 3. DOI: 10.1080/15252019.2025.2557107

4. Adamyk V., Ivanovskyi O. Use of artificial intelligence in the marketing system: current trends and challenges. *Herald of Economics*. 2025. No. 1. P. 230–243. DOI: 10.35774/visnyk2025.01.230.

5. Тардаскіна Т. М. Штучний інтелект у маркетингу: сучасні тренди та перспективи розвитку. *Наука, технології, інновації*. 2024. № 2. С. 43–53. DOI: 10.35668/2520-6524-2024-2-06

6. Проскурніна Н. В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11_mdt-opu.com.ua

7. Adobe rolls out AI agents for online marketing tools. Reuters. 18.03.2025. URL: <https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence/adobe-rolls-out-ai-agents-online-marketing-tools-2025-03-18/>

Рибальченко Дмитро
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Сучасні економічні системи розвиваються в умовах інтенсивної цифрової трансформації, яка змінює логіку функціонування підприємств, трансформує ринкові взаємозв'язки та переосмислює підходи до управління ресурсами й формування економічної цінності. У цих процесах технології штучного інтелекту виступають не лише інструментом автоматизації, а й фактором стратегічної модернізації управління та бізнес-моделей [5; 6]. Їх застосування створює передумови для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізації операційної діяльності та прогнозування економічних процесів у динамічному середовищі. У зв'язку з цим особливого значення набуває наукове обґрунтування теоретичних засад, систематизація існуючих підходів і побудова структурованої класифікації технологій штучного інтелекту в контексті еволюції сучасних економічних систем.

Під штучним інтелектом у межах економічних досліджень доцільно розуміти комплекс алгоритмічних і програмних рішень, спрямованих на аналіз інформації, навчання на основі даних, формування прогнозів і підтримку управлінських рішень [1; 2; 4]. Поширення інтелектуальних систем зумовлює перехід до моделей управління, що базуються на даних, у яких ключові управлінські рішення формуються на основі автоматизованої аналітики та обробки великих інформаційних масивів.

Методологічне підґрунтя застосування технологій штучного інтелекту формується на перетині економічної теорії, системного підходу та концепції цифрової трансформації підприємств [5; 6]. У межах такого підходу економічні системи розглядаються як складні адаптивні утворення, здатні до саморозвитку та трансформації під впливом технологічних інновацій, де інтелектуальні рішення виконують роль інтегратора інформаційних потоків і каталізатора організаційних змін.

З метою узагальнення наукових підходів запропоновано класифікацію технологій штучного інтелекту за ключовими критеріями, що відображають функціональні особливості, сфери застосування та рівень інтеграції інтелектуальних рішень у бізнес-процеси.

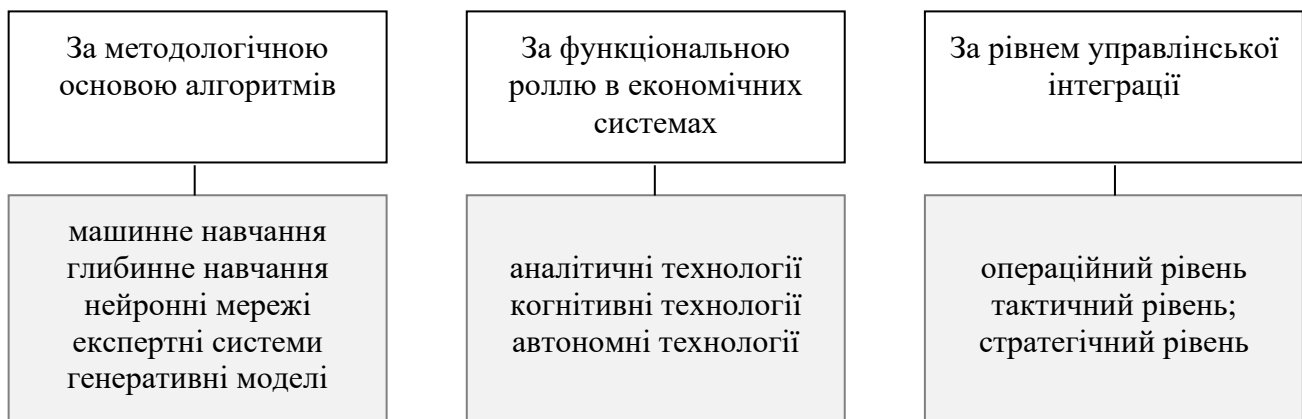


Рис 1. Класифікація технологій штучного інтелекту
Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4]

Інтеграція технологій штучного інтелекту в економічні системи створює умови для зростання продуктивності праці шляхом автоматизації операцій, підвищення ефективності використання ресурсів та пришвидшення обробки інформації. Використання алгоритмічної аналітики забезпечує можливість оперативного аналізу великих обсягів даних, виявлення економічних тенденцій і прогнозування змін попиту, що підсилює якість стратегічного та операційного планування. Одночасно автоматизація управлінських процесів сприяє скороченню витрат, мінімізації ризику помилок та підвищенню точності прийняття рішень. Значний потенціал має також персоналізація взаємодії зі споживачами через аналіз поведінкових моделей і адаптацію продуктів та сервісів до індивідуальних потреб ринку [3; 4].

У структурі цифрової трансформації підприємств технології штучного інтелекту можуть розглядатися як інтегруюче інтелектуальне ядро, що об'єднує аналітичні інструменти, інформаційні потоки та управлінські механізми в єдину систему прийняття рішень [5; 6]. Таке ядро забезпечує безперервний моніторинг ключових показників діяльності, сприяє адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища та формує гнучкі моделі управління, орієнтовані на оперативне реагування на економічні виклики. Крім цього, інтелектуальні технології розширюють можливості оптимізації логістичних процесів, фінансового планування та ефективного використання ресурсів підприємства.

Водночас, поширення інтелектуальних технологій супроводжується рядом викликів організаційного та соціально-економічного характеру. Серед них – потреба у розвитку цифрових компетенцій персоналу, зміна традиційних управлінських функцій, забезпечення інформаційної безпеки та формування етичних стандартів використання даних і алгоритмічних рішень [4; 6]. Додатковими обмеженнями виступають інвестиційні витрати, залежність від технологічної інфраструктури та необхідність адаптації нормативно-правового середовища до нових цифрових практик. Це визначає важливість комплексного підходу до впровадження штучного інтелекту, який передбачає узгодження технологічних інновацій зі стратегічними цілями підприємства та його організаційною культурою.

Отже, системне теоретичне осмислення ролі штучного інтелекту та побудова структурованої класифікації відповідних технологій формують наукове підґрунтя для дослідження трансформації економічних систем у цифровій економіці. Узагальнення напрямів застосування інтелектуальних рішень сприяє розробленню ефективних моделей розвитку підприємств і підвищенню їх конкурентоспроможності в умовах цифровізації.

Література:

1. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. Pearson, 2021. <https://aima.cs.berkeley.edu/>
2. Goodfellow I., Bengio Y., Courville A. Deep Learning. MIT Press, 2016.

<https://www.deeplearningbook.org/>

3. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>

4. OECD. Artificial Intelligence in Society. OECD Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1787/eedfee77-en>

5. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

6. Verhoef P. et al. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection. *Journal of Business Research*. 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Римар Наталія

асистент кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних ринкових умовах результативність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем організації логістичних процесів. Зростання конкуренції, інтеграція світових ринків, активний розвиток цифрових технологій та підвищення вимог споживачів зумовлюють потребу у формуванні ефективної логістичної стратегії, що забезпечує раціональне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Логістична стратегія виступає важливою складовою загальної стратегії підприємства та спрямована на оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування споживачів і забезпечення стабільного розвитку та функціонування підприємства. Сучасні підприємства функціонують у динамічному конкурентному середовищі, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення логістичних процесів відповідно до зростаючих вимог споживачів. Клієнти очікують не лише швидкої доставки продукції, а й її збереження під час транспортування, прозорості логістичних операцій та високого рівня сервісного обслуговування. У таких умовах ефективна логістика стає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його стабільного розвитку [1, с. 260].

Логістична стратегія - це комплексний довгостроковий напрям управління поточними процесами підприємства, який передбачає системне планування, організацію та контроль руху матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів. Вона базується на раціональному поєднанні наявних ресурсів, сучасних технологій та ефективних організаційних рішень з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Формування логістичної стратегії охоплює визначення оптимальних каналів постачання і збуту, управління запасами, вибір транспортних схем, впровадження цифрових логістичних систем та координацію взаємодії між усіма підрозділами підприємства. Її реалізація сприяє зниженню витрат, прискоренню обігу ресурсів, підвищенню рівня обслуговування споживачів і забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Важливу роль у підвищенні ефективності логістичної діяльності відіграє впровадження інноваційних підходів, що базуються на використанні сучасних цифрових технологій. Зокрема, застосування систем відстеження вантажів у режимі реального часу дозволяє підвищити контроль за рухом матеріальних потоків і мінімізувати ризики втрат або затримок доставки. Автоматизація складських процесів сприяє оптимізації обробки товарів,

скороченню витрат праці та підвищенню точності виконання операцій.

Логістичні ризики охоплюють широкий спектр загроз, які можуть виникати на різних етапах руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, а також у процесі управління логістичними операціями в межах підприємства. Вони формуються під впливом як внутрішніх факторів (недосконалість планування, помилки персоналу, неефективна організація складування чи транспортування), так і зовнішніх чинників (коливання ринкової кон'юнктури, зміни цін на ресурси, порушення постачань, форс-мажорні обставини).

Будь-які збої у логістичних процесах безпосередньо впливають на сприйняття бренду підприємства, оскільки своєчасність доставки, якість продукції та рівень сервісу є важливими складовими формування лояльності клієнтів. Порушення термінів постачання, пошкодження товару або недостатня прозорість логістичних операцій можуть спричинити незадоволеність споживачів, зниження довіри до компанії та втрату її конкурентних переваг.

На нашу думку, забезпечення ефективності логістичної стратегії підприємства значною мірою залежить від застосування системного підходу до її формування. Такий підхід базується на принципах цілісності, взаємозв'язку та взаємозалежності всіх логістичних функцій, кожна з яких відповідає за окремий етап руху потоків - від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачеві - та формує відповідну функціональну підсистему логістики [2, с. 98].

Основні етапи формування логістичної стратегії включають послідовний аналіз зовнішнього середовища підприємства, оцінку його внутрішніх ресурсів, визначення логістичних цілей, вибір оптимальної логістичної моделі, розробку системи показників ефективності та реалізацію стратегії з подальшим контролем і коригуванням її виконання (рис. 1).



Рисунок 1. Етапи формування логістичної стратегії підприємства

Джерело: складено автором

Для будь-якого підприємства не існує універсальної логістичної стратегії, яка була б однаково ефективною для всіх умов діяльності. Кожна конкретна стратегія набуває принципово різного економічного та соціального ефекту залежно від специфіки підприємства, характеру його продукції, ринкової позиції, рівня розвитку ресурсної бази та зовнішнього середовища.

Аналіз потенціалу логістичної стратегії передбачає, перш за все, детальне вивчення

наявних ресурсів підприємства та оцінку їхніх можливостей у контексті практичного застосування. Важливим аспектом є розробка механізмів ефективного використання матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей включаючи оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, визначення його конкурентних переваг на діяльність організації та задоволення потреб споживачів.

Таким чином, формування логістичної стратегії є індивідуальним процесом, що потребує інтегрованого підходу та комплексного планування, адже правильне поєднання ресурсів і управлінських рішень забезпечує оптимізацію логістичних процесів і підвищує загальну ефективність підприємства.

Література:

1. Самойленко Б., Бортник А., Гупало В., Янчук І. Економічні основи управління логістичною стратегією підприємницького середовища. *Modeling the development of the economic systems*, 2024, (2), с. 259–264.
2. Буняк Н. Логістична стратегія як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 3. С. 96-100.

Сидоров Володимир
здобувач вищої освіти,
Вінницький кооперативний інститут,
м. Вінниця, Україна

СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ

Управління оборотними активами є ключовою функцією фінансового менеджменту, що визначає здатність підприємства забезпечувати безперервність операційної діяльності, підтримувати ліквідність та фінансову стійкість у мінливих ринкових умовах. Ефективна політика управління оборотними активами сприяє збалансуванню циклу обігу капіталу, оптимізації робочого капіталу, скороченню фінансових ризиків і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Оборотні активи включають грошові кошти, поточні фінансові інвестиції, запаси, дебіторську заборгованість і інші активи, що беруть участь у виробничо-комерційному циклі. У сучасних умовах оптимізація кожної складової оборотних активів забезпечує не лише фінансову стійкість, а й операційну гнучкість підприємства [1].

Аналіз сучасних практик показує, що управління оборотними активами отримує нові акценти. Так, у дослідженнях за останні роки підкреслено важливість інтеграції методів фінансового аналізу, обліку та контролю з інструментами цифрового планування для підвищення точності управлінських рішень щодо оборотних активів підприємств. Ці підходи дозволяють визначати реальні потреби в коштах обігу та адаптувати стратегію фінансування під зміни зовнішнього середовища [2].

Основна мета управління оборотними активами полягає в забезпеченні оптимального обсягу, структури та оборотності активів, що сприяють підвищенню операційної ефективності та фінансового результату підприємства. Збалансована структура оборотних активів також зменшує ризик заморожування коштів у запасах чи дебіторській заборгованості, що підсилює поточну платоспроможність і прибутковість [3].

Важливим індикатором ефективності управління оборотними активами є показники оборотності та тривалості операційного циклу. Практика свідчить, що скорочення періоду інкасації дебіторської заборгованості та оптимізація тривалості зберігання запасів дозволяють вивільнити частину фінансових ресурсів без залучення додаткового кредитного капіталу.

Застосування коефіцієнтів оборотності запасів, дебіторської заборгованості та чистого оборотного капіталу дає змогу керівництву своєчасно виявляти неефективні елементи структури оборотних активів та приймати коригувальні управлінські рішення.

На практиці управління оборотними активами базується на принципах:

системності та взаємозв'язку з фінансовою стратегією підприємства, що дозволяє інтегрувати рішення щодо оборотних активів у загальний фінансовий план;

оперативності та своєчасності прийняття рішень, що забезпечує адаптацію до змін попиту й умов постачання;

координації фінансових та операційних процесів, зокрема в частині дебіторської заборгованості та запасів;

оптимальності ресурсного забезпечення, що мінімізує витрати на утримання оборотних активів без ризику дефіциту.

Функції управління включають аналітичну оцінку стану оборотних активів, організацію контролю за їх використанням, планування потреб та фінансування, а також забезпечення стабільної структури оборотного капіталу. Такий підхід сприяє виявленню вузьких місць у кругообігу капіталу та підвищенню ефективності операційної діяльності [4].

Вибір інструментів управління оборотними активами має практичний характер і залежить від специфіки діяльності підприємства. Серед сучасних підходів виділяються:

аналіз фінансово-економічних показників оборотних активів, що забезпечує оцінювання ефективності використання кожної їх складової;

системи оцінки та планування запасів, зокрема автоматизовані ERP-системи, які дозволяють прогнозувати потребу в ресурсах у режимі реального часу; таку практику розглянуто у дослідженні щодо оцінки запасів відповідно до національних і міжнародних стандартів [5].

Серед практичних механізмів управління оборотними активами важливе місце посідають:

політика кредитної роботи та управління дебіторською заборгованістю - чітке формулювання кредитних умов, моніторинг платіжної дисципліни покупців та стимулювання ранніх платежів;

оптимізація запасів - використання економічних моделей замовлення (EOQ, JIT), що зменшують витрати на зберігання й ризики застарівання;

планування грошових потоків - прогнозування операційних надходжень і платежів із метою уникнення дефіциту коштів [6].

Аналіз практичних рекомендацій для підприємств різних галузей свідчить про потребу в впровадженні сучасних систем аналітичного обліку та фінансового контролю. Так, обліково-аналітичне забезпечення процесу управління оборотними активами передбачає розробку внутрішніх стандартів обліку, інтеграцію даних з продажів, запасів і фінансових звітів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни операційного середовища та вчасно корегувати управлінські рішення [7].

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває використання цифрових інструментів управління оборотним капіталом. Впровадження систем автоматизованого бюджетування, управління запасами та контролю дебіторської заборгованості на базі ERP-платформ дозволяє формувати прогнозні грошові потоки, моделювати потребу в фінансуванні та оцінювати вплив різних сценаріїв розвитку ринку на ліквідність підприємства. Такий підхід забезпечує не лише підвищення прозорості фінансових процесів, але й зменшення операційних ризиків, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища.

Отже, підвищення ефективності управління оборотними активами прямо впливає на ліквідність підприємства та його здатність реагувати на економічні виклики, що є критично важливим в умовах високої макроекономічної нестабільності.

Література:

1. Martiyanova M., Kozin D., Andriienko A. Peculiarities of working capital management in

conditions of an unstable economy. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. № 2. С. 112–115.

2. Danylkiv Kh., Hembarska N. Working capital management and its finance sources. *SEMI*, 2022, Vol. 6, 1, 81–93.

3. Омельченко О. В., Янковий А. С. Сучасне обґрунтування напрямків підвищення ефективності системи управління оборотними активами на виробничому підприємстві. *Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля*. 2023. № 2(278). С. 78–83.

4. Дибчук Л. В., Паночишин Ю. М., Палагнюк Г. О. Вплив цифрової трансформації на економіку та військову стратегію України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 14–23. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306315>

5. Рузакова О., Азарова А., Дибчук Л. Інтеграція методів штучного інтелекту та дослідження операцій для покращення ефективності рішень. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 351(3.1), 2025 460–467. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-351-58>

6. Tanasiichuk A. et al. Comparative Analysis of Resilience and Marketing Adaptation Strategies: An Integrated Company Resilience Index and a Crisis Planning Model. *European Journal of Sustainable Development*, 2026. 15(1), 638–668.

7. Tanasiichuk A. et al. Integration of Sustainable Development into International Marketing: Developing a Mechanism for Enhancing Enterprise Economic Potential in Wartime Conditions. *European Journal of Sustainable Development*, 2025. 14(4), 381–403.

Скринник Дмитро

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Світлана В. Б., д.е.н., професор,

ПВНЗ «Європейський університет»,

м. Київ, Україна

МОТИВАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Мотивація персоналу в сучасних умовах трансформації економічного середовища розглядається як ключовий драйвер розвитку суб'єктів господарювання, який забезпечує активізацію людського потенціалу та формування стійких конкурентних переваг. Як складова системи стратегічного управління, мотивація інтегрує економічні, організаційні та поведінкові механізми впливу, спрямовані на узгодження індивідуальних інтересів працівників із довгостроковими цілями розвитку підприємства. Ефективна мотиваційна система характеризується прозорістю, справедливістю, гнучкістю та адаптивністю до змін зовнішнього середовища, що дозволяє забезпечити високий рівень залученості персоналу та його орієнтацію на досягнення стратегічних результатів.

У межах класичної управлінської парадигми мотивація виступає однією з ключових функцій менеджменту поряд із плануванням, організацією та контролем, проте в сучасних концепціях її роль розширюється до рівня системного чинника розвитку. Планування визначає стратегічні орієнтири діяльності суб'єкта господарювання, організація забезпечує структуризацію ресурсів і процесів, контроль формує механізми оцінювання результатів, тоді як мотивація виступає рушійною силою, що трансформує управлінські рішення у реальні поведінкові дії працівників. Основним завданням менеджменту є формування умов, за яких особисті цілі персоналу (кар'єрне зростання, фінансова стабільність, самореалізація) синхронізуються зі стратегічними цілями розвитку підприємства (підвищення ефективності, інноваційність, розширення ринку), що забезпечує сталий розвиток організації [1]. У цьому контексті управління мотивацією передбачає не створення мотивації як зовнішнього стимулу, а активізацію та спрямування внутрішніх мотивів працівників на досягнення колективних результатів, що дозволяє розглядати рівень продуктивності персоналу як індикатор

ефективності управлінської системи.

З позицій системного підходу мотивація виступає двокомпонентним процесом, який, з одного боку, відображає взаємодію зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів, що формують поведінку персоналу, а з іншого – є інструментом забезпечення розвитку людського капіталу та підвищення інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання [2, с. 93]. Сучасні управлінські практики передбачають відмову від універсальних моделей стимулювання на користь контекстно-адаптивних систем мотивації, що враховують специфіку галузі, масштаб діяльності підприємства та індивідуальні характеристики працівників.

Традиційно форми мотивації класифікуються на матеріальні та нематеріальні як взаємодоповнювальні складові єдиної мотиваційної системи. Їх ефективність значною мірою залежить від соціально-економічних умов, культурного контексту та індивідуальних особливостей працівників й це обумовлює доцільність гнучкого підходу до формування мотиваційної політики.

Матеріальна мотивація традиційно визнається базовим інструментом стимулювання результативності діяльності персоналу та забезпечення економічної ефективності підприємства. У теорії менеджменту матеріальну мотивацію поділяють на монетарну та матеріальну немонетарну [3, с. 89]. Монетарні стимули забезпечують прямий зв'язок між результатами діяльності працівників і рівнем винагороди, що сприяє підвищенню продуктивності праці та реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства. Немонетарна мотивація направлена на формування сприятливого організаційного середовища, яке забезпечує альтернативні джерела задоволення потреб персоналу, зокрема через комфортні умови праці, можливості професійного розвитку та моральне визнання досягнень [4].

Разом із тим сучасні дослідження підкреслюють, що орієнтація виключно на матеріальні стимули не забезпечує довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Ефективна мотиваційна система має базуватися на синергетичному поєднанні матеріальних та нематеріальних інструментів впливу як на економічні, так і на психологічні аспекти поведінки персоналу [5]. Вона виконує інтегративну функцію, сприяє формуванню корпоративної культури, зміцненню соціально-психологічного клімату та підвищенню рівня залученості працівників, що забезпечує синергетичний ефект на рівні всієї організації [6, с. 244].

Ефективність використання мотивації як драйвера розвитку визначається її здатністю впливати на економічні результати діяльності суб'єкта господарювання. Відповідно, ключовим критерієм результативності мотиваційної системи є економічна ефективність інвестицій у людський капітал, що передбачає трансформацію витрат на персонал у джерело створення доданої вартості та довгострокових конкурентних переваг [7, с. 55; 8].

Вибір оптимальної моделі мотивації залежить від комплексу факторів, включаючи масштаб бізнесу, галузеву специфіку, рівень розвитку корпоративної культури та індивідуально-психологічні характеристики працівників. Найбільш ефективним підходом визнається інтеграція комплексних корпоративних механізмів із персоналізованими інструментами стимулювання, що дозволяє одночасно формувати спільні цінності організації та максимізувати індивідуальну результативність персоналу.

Водночас відсутність універсальної моделі мотивації свідчить про необхідність адаптивного підходу до формування мотиваційних систем, які мають враховувати специфіку діяльності конкретного суб'єкта господарювання. Універсальними залишаються лише методологічні принципи побудови мотиваційної політики, тоді як їх практична реалізація потребує індивідуалізації відповідно до стратегічних пріоритетів та умов функціонування суб'єктів господарювання.

Література:

1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>

2. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 90–96.
3. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)
4. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
5. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
6. Скакун І. С. Особливості методів стимулювання персоналу на підприємствах. *Збірник наукових праць молодих учених, аспірантів та студентів*. Одеса : Одеський національний технологічний університет, 2023. С. 243–245.
7. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53–65.
8. Тимченко І. П. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.56>

Стремядін Георгій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ВИРІШЕННЯ НАГАЛЬНИХ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО ГОСПОДАРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ

Однією з основних господарських завдань муніципалітетів є формування збалансованого бюджету, забезпечення фінансової стійкості [4, с. 27].

Критеріями ефективності вирішення комплексу господарських завдань муніципального утворення (МУ) є:

- рівень бюджетної забезпеченості;
- рівень життя населення;
- рівень використання власних ресурсів для забезпечення потреб території.

Більшість міст України (крім Києва) – це муніципалітети, в яких господарські проблеми вирішуються місцевою адміністрацією самостійно. Капітальний ремонт житлового фонду, ремонт і будівництво муніципальних доріг, комунальна інфраструктура – все це сфера діяльності органів місцевого самоврядування, що вимагає не тільки ресурсного забезпечення, а й відповідної управлінської компетенції.

Не меншу складність становить перерозподіл майна між муніципальними районами і сільськими поселеннями, а нерозвиненість комунальної інфраструктури та муніципального господарства на селі, занепад у галузі охорони здоров'я та освіти створюють додаткові труднощі для господарського управління.

Реалізація реформи місцевого самоврядування, яка біла започаткована на початку 2000-х рр. [3, с. 40–45] виявила низку проблем у місцевому господарстві та загострила існуючі протиріччя. Насамперед, відбувається руйнування найслабших ділянок господарської системи. Тому потрібні перегляд основ господарської діяльності та впровадження сучасних методів управління.

Спробуємо визначити: муніципальне господарство – це господарські системи, що характеризують потенційні можливості в межах МУ, які забезпечують його життєдіяльність. Складовою частиною господарського комплексу МУ є об'єкти муніципальної власності. У більшості регіонів України 90% таких об'єктів (житловий фонд, комунальні служби, бюджетні організації) вимагають постійних витрат на утримання та здебільшого є збитковими. Однак податкові доходи та допомога з бюджетів інших рівнів не в стані повністю забезпечити потреби МУ у фінансових засобах.

Зовнішня підтримка МУ включає надання таких ресурсів, як фінансові кошти, навчання, технічне та інформаційне сприяння і т.п., що здійснюється в багатьох країнах світу.

Однак навіть у найбільш розвинених країнах органи потребують додаткових ресурсів, які вони вишукують шляхом запозичень на ринку вільних капіталів. Так, у США ще наприкінці 1960-х рр. надходження від розміщення облігацій давала близько 50% коштів, необхідних для фінансування муніципальних програм перспективного розвитку. На початку 1980-х рр. ця частка перевищувала вже 60% зазначених коштів.

В Україні саме хронічні дефіцити місцевих бюджетів викликали інтерес до арсеналу сучасних інструментів муніципальних запозичень. Вихід на ринки капіталів став природною формою економічної поведінки регіональної та місцевої влади, а кризовий характер сучасної ситуації послужив каталізатором цього процесу.

Ринкові операції, такі як залучення тимчасово вільних коштів та розміщення капіталу, поряд з оподаткуванням є частиною господарської політики суб'єктів. Якщо ринок та муніципальне управління в країні високо розвинені, то кредитні операції, інвестування капіталу, оподаткування та соціальний захист збалансовані.

Згідно із Запоточним І. та Захарченко В. до місцевих бюджетів ключове значення має категорія власних фінансових ресурсів. Це ті кошти, які органи місцевого самоврядування отримують в результаті прийняття самостійних рішень і якими можуть розпоряджатися на свій розсуд. Велику частину становлять податки. Ті ж автори вважають, що в умовах України нерозумно очікувати від місцевого оподаткування вирішального внеску у вирішення фінансових проблем місцевого самоуправління [3, с. 80].

Місцеві податки є дуже негнучкими інструментами, що призводить до невідповідності між доходами локальними програмами витрат. Невідповідність проявляється в тому випадку, якщо бажаний рівень витрат зростає швидше за податкову базу (вартість нерухомого майна росте повільно, а ставка оподаткування стає незмінною). Тому органи місцевого самоврядування не беруть на себе інвестування власних програм витрат.

Водночас, зарубіжний досвід свідчить, що у розпорядженні територіальної влади є достатньо широкий спектр організаційно-економічних можливостей поживлення економіки на місцях. Наприклад, приватизація дозволяє поліпшити стан місцевих бюджетів, знизити витрати. Вона виступає альтернативою підвищенню податкового тягаря, результатом якого зазвичай є відтік підприємств, населення та погіршення економічної ситуації.

Прихильники приватизації вважають, що обмежень для цього процесу не існує. У США приватним фірмам передається навіть будівництво виправних установ. Приватні підприємства займаються охороною, проводять дорожні роботи, ремонтують освітлення тощо. Реформи останніх років в Україні сприяли розширенню можливостей місцевої влади щодо участі у підприємницькій діяльності. Приватний сектор став залучатися до традиційно контрольованих державою сфер комунального господарства, благоустрою, дорожньому будівництву і т.д.

Проте, розвиток МУ йде далеко не однаково і умовно їх можна розділити на три критерії:

- 1) інтенсивно розвиваються (використовують власні резерви господарської стійкості);
- 2) екстенсивно розвиваються (господарське благополуччя яких більш ніж на 50% залежить від регіональних трансфертів);
- 3) нестабільні (в різні періоди стосуються то першої, то другої групи).

Власні джерела фінансування, пов'язані з місцевим оподаткуванням, операціями на ринку цінних паперів, доходи від приватизації та здачі в оренду муніципальної власності можна віднести до категорії «інтенсифікуючі фактори», а кошти, отримані з вищого бюджету – до категорії «фактори, що які визначають екстенсивний господарський розвиток».

Для більшості МУ в Україні проблематичним є забезпечення витрат інвестиційного характеру, спрямованих на розвиток власного економічного потенціалу. У муніципальній практиці рідко використовуються методи управління, націлені на всесторонній розвиток території. На думку Реутова В. місцева влада не орієнтована на планування та здійснення соціально-економічного розвитку [5, с. 74].

Нині розрізняють дві групи витрат:

- обов'язкові (витрати потреб галузей міського господарства та його розвиток);
- необов'язкові (витрати, що мають короткостроковий характер, виходячи з інтересів та потреб населення);

У сферах освіти та охорони здоров'я, культури та мистецтва муніципалітети несуть основне навантаження, яке у 1,5-2 рази перевищує рівень відповідних витрат регіону України.

Сучасна господарська ситуація в країні є перехідним етапом, що потребує мобілізації коштів. Для того щоб направити розвиток МУ в потрібне русло, необхідна відповідна управлінська компетенція і стратегія господарського управління.

Господарське управління в умовах нестабільності - складне завдання. Для її виконання необхідні комплекс заходів з планування та прогнозування, а також місцеві антикризові програми, націлені на стабілізацію економіки. Стратегічним завданням є підтримка відповідності між цілями МУ та його можливостями. Тактичне завдання – визначити, які питання місцевого значення вимагають негайного вирішення, виділити необхідні ресурси та позначити напрями їх некористування.

Необхідно виявити господарський профіль МУ, оцінити, наскільки галузева належність та територіальна специфіка впливають на формування економічного потенціалу. Пропонується методика, за допомогою якої процес управління муніципальним сектором економіки можна зробити більш адаптивним та передбачуваним. Основна мета – покращити показники діяльності органів місцевого самоврядування за рахунок підвищення їх економічної компетенції.

Методика передбачає реалізацію наступних етапів:

- 1) визначення типу муніципальної освіти;
- 2) оцінка рівня економічної безпеки;
- 3) визначення господарського спрямованості муніципалітету;
- 4) оцінка ресурсів;
- 5) оцінка кадрового потенціалу;
- 6) розробка стратегії управління.

Стійкість, необхідну для господарювання, створюють ресурси. Кріс стійкості, ресурси гарантують мобільність, а від того, наскільки муніципальне утворення забезпечене власними коштами, залежить його господарська незалежність. Стійкість, мобільність і незалежність – основні умови для обґрунтування цілей і завдань муніципальної освіти. Тому оцінка діяльності муніципалітету за період базується на показниках, що відображають їх зростання або зниження за період.

Ефект від реалізації методики вимірюється динамікою соціально-економічних показників: рівнем життя населення, бюджетною забезпеченістю витрат і ступенем господарської незалежності муніципальних утворень.

Література:

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21.05.1997 р. № 280/97 – ВР). URL: <http://www.rada.gov.ua>
2. Закон України «Про планування і забудову територій» (від 20.04.2000 р. № 1699-III). URL: <http://www.rada.gov.ua>

3. Запоточний І. В., Захарченко В. І. Державне регулювання регіональної економіки: монографія. За ред. В. І. Захарченко. Харків: Одиссей, 2003. 592 с.
4. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Затв. Постановою КМ України від 03.03.2021 р. №179. *Урядовий кур'єр*, 2021. №45 С. 8-36.
5. Реутов В. Є та ін. Стратегічні вектори регіональних трансформаційних зрушень : монографія. Сімферополь : Фенікс, 2009. 320 с.

Тарануха Олена

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

ФАКТОРИ УСПІХУ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ APPLE INC

Apple Inc. - це американська транснаціональна технологічна компанія, що спеціалізується на споживчій електроніці, програмному забезпеченні та онлайн-сервісах. Заснована у 1976 році, сьогодні компанія є яскравим прикладом організації, що перебуває на етапі зрілості з елементами постійного оновлення. Як зазначають дослідники Н. М. Тюріна та ін., «життєвий цикл організації» включає сутнісні характеристики та методи оцінювання, які дозволяють визначити поточний стан підприємства [7, с. 167]. Для Apple характерними є стабільні фінансові показники, глобальна присутність та висока капіталізація, що підтверджує її перебування на піку етапу зрілості.

Специфікою діяльності компанії є створення замкненої екосистеми, де апаратне та програмне забезпечення є ідеально інтегрованими. Це дозволяє реалізувати те, про що пишуть дослідники В. В. Горбатюк та О. В. Ткачук: «управління конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на створенні унікальних переваг» [6, с. 78]. Для Apple такою перевагою є безшовна взаємодія пристроїв, що утримує клієнта всередині бренду.

Історію Apple Inc. можна умовно поділити на три ключові ери, кожна з яких змінила підходи до управління:

1. Ера персональних комп'ютерів (1976–2000): від створення Apple I до революційного iMac. Цей період характеризувався візіонерським, але часто хаотичним управлінням.

2. Мобільна революція (2001–2011): під керівництвом Стіва Джобса компанія реалізувала стратегію «Блакитного океану» (Blue Ocean Strategy), створивши нові ринкові ніші з iPod, iPhone та iPad. Як зазначають дослідники у International Journal of Research in Publication Reviews, саме цей період заклав фундамент екосистеми, яка стала головною конкурентною перевагою компанії [4].

3. Ера сервісів та екосистеми (2011 – дотепер): під керівництвом Тіма Кука Apple трансформувалася в операційно ефективну машину. Акцент змістився з «вибухових» інновацій на монетизацію бази користувачів через сервіси iCloud, Apple Music, Apple Pay.

Згідно з офіційними річними звітами (Form 10-K), які компанія подає до Комісії з цінних паперів і бірж США (SEC), динаміка доходів Apple за останні роки демонструє стійкість навіть в умовах глобальної нестабільності [1]:

- a. 2020 р.: \$274.5 млрд – зростання на тлі пандемії та попиту на техніку для віддаленої роботи;

- b. 2021 р.: \$365.8 млрд – рекордний стрибок на 33% завдяки успіху серії iPhone 12;

- c. 2022 р.: \$394.3 млрд – продовження зростання завдяки сервісам;

- d. 2023 р.: \$383.3 млрд – незначне коригування через макроекономічні чинники;

е. 2024 р.: компанія відновила зростання, досягши квартального рекорду доходів від сервісів.

Ці дані підтверджують тезу про те, що Apple успішно диверсифікувала свої джерела прибутку. Якщо у 2015 році iPhone генерував майже 70% виручки, то сьогодні цей показник становить близько 50%, тоді як частка сервісів зросла до 22-25% [2].

Цікаво, що зміна лідера призвела до зміни управлінської парадигми. Дослідження Harvard Business Review підкреслює, що Apple організована за функціональним принципом, де експертиза важливіша за адміністративні навички. Це дозволяє компанії зберігати гнучкість стартапу при масштабах гіганта [5].

Чисельність персоналу стабільно зростає, що свідчить про інвестиції в дослідження та розробку, за п'ять років чисельність співробітників компанії зросла майже на 30 тисяч осіб. 2019 рік – 137 000 співробітників, 2024 рік – понад 164 000 співробітників [3].

Основний приріст відбувається за рахунок інженерів у сфері штучного інтелекту: Machine Learning та розробників власного кремнію Apple Silicon.

Управлінська модель Apple демонструє високу адаптивність. Компанія готова жертвувати традиційною «закритістю» своєї екосистеми або змінювати десятиліттями налагоджену логістику, якщо це необхідно для збереження ринкових позицій та стабільності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Феноменальний успіх Apple обумовлений не лише технологіями, а й потужним брендом. О. М. Штирков та А. Л. Сухорукова слушно зауважують, що «формування та управління корпоративним іміджем підприємства (організації)» виступає ключовим фактором його розвитку в умовах змін [8, с. 464].

До факторів успіху Apple належать нижчевикладені. Інноваційність, що є постійним впровадженням нових технологій наприклад – перехід на власні чіпи Apple Silicon. Дизайн та ергономіка: продукція компанії стала еталоном естетики. Лояльність споживачів: високий рівень довіри до бренду. Сучасні умови функціонування вимагають від Apple урахування глобальних трендів, зокрема цифровізації та екології.

Apple активно цифровізує не лише свої продукти, а й ланцюги постачання та внутрішні процеси управління. Впровадження Apple Intelligence у 2024 році є відповіддю на виклики часу.

Водночас, компанія стикається з кризовими явищами: геополітична напруга (США-Китай), розрив логістичних ланцюгів та регуляторний тиск (наприклад, закон про цифрові ринки в ЄС).

Література:

1. Apple Board declares cash dividend and authorizes share repurchase program. Apple Newsroom. 2024. May 2. URL:<https://www.apple.com/newsroom/2024/05/apple-reports-second-quarter-results/> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Apple Services Revenue Hits All-Time Record in 2024. CNBC Market Analysis. 2024. URL: <https://www.cnbc.com/2024/10/31/apple-services-is-100-billion-per-year-juggernaut-but-growth-slowing.html> (дата звернення: 02.03.2026).
3. Justice Department Sues Apple for Monopolizing Smartphone Markets. U.S. Department of Justice, Office of Public Affairs. 2024. March 21. URL: <https://www.justice.gov/archives/opa/pr/justice-department-sues-apple-monopolizing-smartphone-markets> (дата звернення: 02.03.2026).
4. Mohinulhaq Dhila, Dr. Jyoti Sah. Study on the Evolution of Apple's Business Strategy : how it became a global leader. International Journal of Research in Publication Reviews (IJRPR). 2024. URL: <https://ijrpr.com/uploads/V6ISSUE4/IJRPR43857.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).
5. Podolny J. M., Hansen M. T. How Apple Is Organized for Innovation. Harvard Business Review. 2020. November-December. URL: <https://hbr.org/2020/11/how-apple-is-organized-for-innovation> (дата звернення: 02.03.2026).
6. Горбатюк В. В., Ткачук О. В. Особливості процесу управління

конкурентоспроможністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2024. № 6 (2). С. 78–83.

7. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації : сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 2. С. 167–174.

8. Штиршов О. М., Сухорукова А. Л. Особливості процесу формування та управління корпоративним іміджем підприємства (організації). *Державне будівництво.* 2024. № 2(36). DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-31>

Ткаченко Ірина

кандидат економічних наук, доцент,

Левченко Тетяна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Дніпровський державний технічний університет,

м. Кам'янське, Україна

ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим воєнною агресією, руйнуванням виробничої та транспортної інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів і системними енергетичними загрозами. У таких обставинах фінансова стійкість суб'єктів господарювання дедалі більше залежить не лише від ринкових факторів, а й від здатності ефективно управляти внутрішніми та зовнішніми фінансовими ризиками. Одним із ключових інструментів такого управління виступає податковий контроль.

Фінансова резильєнтність підприємства розглядається як його здатність протистояти кризовим впливам, адаптуватися до різких змін зовнішнього середовища та відновлювати стабільну діяльність після шоків [1]. У воєнний період ця категорія набуває особливого значення, оскільки підприємства стикаються з одночасною дією кількох груп ризиків: фізичним знищенням активів, вимушеним переміщенням виробництва, втратою ринків збуту, перебоями у постачанні сировини, дефіцитом енергоресурсів і нестабільністю грошових потоків.

У таких умовах податкові зобов'язання залишаються обов'язковими до виконання, а їх неналежне адміністрування може суттєво погіршити фінансовий стан підприємства. Штрафи, пеня, блокування податкових накладних або рахунків здатні посилити кризові явища, спровокувати втрату ліквідності та ускладнити відновлення діяльності. Саме тому податковий контроль доцільно розглядати не лише як елемент державного нагляду, а як складову системи фінансового менеджменту підприємства.

Податковий контроль у широкому розумінні охоплює сукупність заходів, спрямованих на забезпечення правильності нарахування, своєчасності сплати податків і зборів, а також мінімізацію податкових ризиків. Його доцільно поділяти на зовнішній і внутрішній, які, взаємодіючи між собою, формують цілісну систему забезпечення фінансової дисципліни та стійкості.

Зовнішній податковий контроль, що здійснюється органами державної податкової служби, спрямований на забезпечення дотримання податкового законодавства та повноти надходжень до бюджетів різних рівнів [2]. Він реалізується через камеральні, документальні та фактичні перевірки, моніторинг податкової звітності, аналіз ризикових операцій, контроль за застосуванням пільг і спеціальних режимів оподаткування. З одного боку, такий контроль може створювати додаткове навантаження на підприємство, особливо в кризових умовах. З

іншого — він стимулює бізнес до впорядкування обліку, підвищення прозорості фінансових операцій та дисципліни у сфері розрахунків із бюджетом.

Однак лише зовнішніх механізмів недостатньо для забезпечення фінансової резильєнтності. Вирішальну роль відіграє внутрішній податковий контроль, організований безпосередньо на підприємстві та інтегрований у систему фінансового управління. Його основою є податкове планування, яке передбачає прогнозування податкового навантаження з урахуванням очікуваних доходів, витрат і змін законодавства. Це дає змогу завчасно формувати необхідні грошові резерви, уникати касових розривів і забезпечувати ритмічність платежів до бюджету.

Важливим елементом внутрішнього контролю є постійний моніторинг податкових операцій. Йдеться про перевірку правильності нарахування податків, відповідності господарських операцій вимогам законодавства, своєчасності подання звітності та сплати зобов'язань. Систематичний внутрішній аналіз дозволяє своєчасно виявляти помилки, запобігати фінансовим санкціям і зменшувати ймовірність конфліктів із контролюючими органами.

Не менш значущою складовою є внутрішній податковий аудит, спрямований на оцінку ефективності діючих процедур контролю, виявлення слабких місць у податковому обліку та формування рекомендацій для керівництва. Такий аудит сприяє підвищенню якості управлінських рішень і забезпечує узгодженість податкової політики з фінансовою стратегією підприємства.

В умовах воєнних дій і енергетичного шантажу внутрішній податковий контроль набуває ще однієї важливої функції — підтримки адаптивності підприємства. Перебої з електропостачанням, вимушені простой, зміна місця розташування виробничих потужностей, релокація персоналу безпосередньо впливають на обсяги виробництва, доходи та витрати. Відповідно змінюється і структура податкових зобов'язань. Гнучка система внутрішнього контролю дозволяє оперативно коригувати податкові розрахунки, враховувати можливість використання пільг або відстрочок, передбачених законодавством, та зменшувати фінансові втрати.

Синергія зовнішнього та внутрішнього податкового контролю формує підґрунтя для досягнення і підтримки фінансової резильєнтності підприємства. З одного боку, дотримання вимог державного контролю забезпечує легальність діяльності та знижує ризик застосування санкцій, з іншого - внутрішні механізми дозволяють перетворити податкову сферу з джерела загроз на інструмент стабілізації фінансових потоків.

Податковий контроль також має важливе макроекономічне значення. Своєчасна і повна сплата податків підприємствами є необхідною умовою стабільного наповнення бюджетів, з яких фінансуються оборонні потреби, соціальні програми та відновлення зруйнованої інфраструктури. Отже, забезпечуючи власну фінансову стійкість через ефективний податковий контроль, підприємства водночас роблять внесок у фінансову стійкість держави.

Водночас недостатня увага до податкового контролю створює низку загроз фінансовій резильєнтності. Серед них — нарахування значних штрафів і пені, блокування податкових накладних, арешт рахунків, судові витрати. У поєднанні з воєнними ризиками, втратою активів і порушенням логістики це може призвести до критичного погіршення платоспроможності підприємства та навіть припинення його діяльності.

Таким чином, податковий контроль доцільно розглядати як невід'ємну складову системи фінансового забезпечення підприємства, що безпосередньо впливає на його здатність виживати й розвиватися в умовах багатовекторних криз. Його ефективна організація — через поєднання зовнішніх вимог і внутрішніх управлінських процедур — створює передумови для стабілізації грошових потоків, мінімізації фінансових ризиків, підтримки ліквідності та збереження економічної активності навіть у надзвичайно складних умовах воєнного часу.

Література:

1. Ткаченко І. П. Резильєнтність бізнесу України: як підтримати виробництво та

інновації в умовах війни. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. №2 (9). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/319091>

2. Янчева Л. М., Наумова Т. А., Нестеренко І. В., Акімова Н. С. Податковий контроль : навчальний посібник з дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування». 243 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/a5cd9a76-1fda-474f-92ce-084b16879265/content>

Харитонов Костянтин

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Кропивницький, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ РЕГІОНІВ ЧЕРЕЗ АГРОТУРИЗМ

Стратегічне планування розвитку сільських регіонів через агротуризм є важливою складовою сучасної політики регіонального розвитку, оскільки поєднує економічні, соціальні та культурні інтереси місцевих громад. У контексті трансформації аграрної економіки агротуризм виступає не лише як форма рекреаційної діяльності, а як інструмент диверсифікації доходів сільського населення та підвищення конкурентоспроможності територій. Він дозволяє поєднати традиційні аграрні ресурси з туристичними практиками, що сприяє покращенню соціально-економічних показників, збереженню культурної спадщини та залученню інвестицій у розвиток сільських територій [1; 2].

Стратегічне планування в агротуризмі передбачає комплексний аналіз ресурсного потенціалу сільських регіонів, визначення їх конкурентних переваг та формування довгострокових цілей розвитку. Це включає побудову ефективної інфраструктури, удосконалення транспортних і сервісних мереж, створення кластерних об'єднань агро- та туристичних підприємств і координацію між місцевою владою і бізнес-структурами. Такий підхід дає змогу адаптувати туристичний продукт до сучасних вимог ринку, підвищити якість послуг, а також забезпечити стабільність надходжень для агротуристичних господарств [1].

Особливу увагу в наукових дослідженнях привертає визначення конкретних напрямів агротуризму, які можуть виступати драйверами сталого розвитку регіонів. Одним із таких напрямів є винний туризм - агротуристичний сегмент, що базується на використанні виноробних ресурсів, дегустаційних практик і культурної спадщини виноробства, що має істотний потенціал для економічного зростання місцевих спільнот. У статті Бойко В. О. розглядається концепція винних турів як складової агротуризму, яка сприяє підвищенню привабливості регіону для туристів та інтеграції місцевих виробників у туристичні ланцюги доданої вартості [2]. Це свідчить про те, що стратегічне планування агротуризму має включати не лише оцінювання ресурсного потенціалу, а й виявлення спеціалізованих продуктів агротуризму, що формують конкурентні переваги регіону.

Важливим елементом ефективного стратегічного планування є взаємодія всіх зацікавлених сторін - державних органів, місцевого самоврядування, бізнес-структур та громад. Забезпечення комунікації між цими суб'єктами дозволяє узгоджувати цілі розвитку, розподіляти ресурси, а також формувати спільні програми підтримки агротуризму. Такий міжсекторальний підхід сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із економічними, інфраструктурними та соціальними викликами.

Отже, стратегічне планування через агротуризм є механізмом комплексного розвитку сільських регіонів, який не лише підвищує економічну ефективність, а й зміцнює соціальну згуртованість, сприяє збереженню культурної ідентичності та сталому використанню

місцевих ресурсів.

Література:

1. Пилипенко К. А., Рунчева Н. В., Прокопишин О. С. Агротуризм як стратегічний напрям підвищення рівня доходу фермерських господарств України. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 58–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-58>
2. Бойко В. О., Бойко Л. О. Винні тури як складова агротуризму. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-12-01>

Шевчук Олег

доктор економічних наук, професор

Рвач Андрій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

Слищенко Дмитро

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Маркетинг»
Академія праці, соціальних відносин та туризму,
м. Київ, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ЗАХІДНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі транскордонного співробітництва (ТС) як інструменту регіонального розвитку, європейської інтеграції та забезпечення стійкості держави в умовах глобальних кризових викликів. Західні регіони України, які безпосередньо межують з державами - членами Європейського Союзу, виступають ключовими просторовими платформами для впровадження інноваційних форм співпраці, зокрема на основі цифрових технологій. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021-2027 роки визначає транскордонне співробітництво та цифрову трансформацію як пріоритетні напрями зміцнення регіональної конкурентоспроможності та стійкості [1].

Ключові слова: цифровізація; цифрові інструменти; транскордонне співробітництво; стійкість регіонів; західні регіони України; європейська інтеграція; регіональний розвиток.
Keywords: digitalization; digital tools; cross-border cooperation; regional resilience; western regions of Ukraine; European integration; regional development.

Abstract. The relevance of this study is driven by the increasing importance of cross-border cooperation as a key mechanism for strengthening regional and national resilience in the context of global challenges and European integration. The western regions of Ukraine, which border European Union member states, play a strategic role in the development of cross-border cooperation and the implementation of innovative governance approaches. The paper explores the role of digital tools in ensuring the resilience of cross-border cooperation in the western regions of Ukraine. Particular attention is paid to the impact of digitalization on public administration efficiency, coordination between cross-border partners, and the implementation of joint projects. The study analyzes European experience in digital cross-border governance and Ukrainian practices of digital transformation in regional development and public administration. The results show that digital tools enhance institutional capacity, improve transparency and coordination, and contribute to the sustainability of cross-border cooperation, supporting long-term regional development and Ukraine's integration into the European space.

Цифровізація у сучасних умовах розглядається як системний інструмент підвищення

ефективності управління, прозорості адміністративних процедур та стійкості соціально-економічних процесів. У контексті транскордонного співробітництва цифрові інструменти забезпечують безперервний обмін інформацією, координацію спільних проєктів, доступ до електронних сервісів та аналітичних даних. Європейський Союз у межах програми Digital Decade Policy Programme 2030 наголошує на необхідності розвитку цифрової інфраструктури та цифрових навичок як передумови стійкого регіонального розвитку та територіальної згуртованості [2].

Нормативно-правовою основою транскордонного співробітництва в Україні є Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво України», який визначає організаційні механізми взаємодії територіальних громад, місцевих органів влади та партнерів із суміжних держав [3]. Практична реалізація ТС в західних регіонах України здійснюється через діяльність єврорегіонів, участь у програмах ЄС та реалізацію спільних проєктів у сферах інфраструктури, економіки, екології та цифрових сервісів [4].

Важливу роль у забезпеченні стійкості транскордонного співробітництва відіграють цифрові інструменти публічного управління. Міністерство цифрової трансформації України реалізує концепцію «цифрової держави», що передбачає розвиток електронних сервісів, платформ електронної взаємодії та відкритих даних, які можуть бути інтегровані у транскордонні ініціативи та спільні інформаційні системи з країнами ЄС [5]. Такі рішення сприяють підвищенню інституційної спроможності регіонів і адаптивності управлінських систем до кризових умов.

Європейський досвід та українські практики у транскордонному співробітництві. Європейський досвід транскордонного співробітництва базується на принципах багаторівневого управління, цифрової інтеграції та партнерства. Ключовим інструментом реалізації ТС в ЄС є програми Interreg, які забезпечують фінансування спільних проєктів і стимулюють впровадження інноваційних, у тому числі цифрових, рішень у прикордонних регіонах. Аналітичні дослідження ОЕСР підтверджують, що цифровізація значно підвищує стійкість регіонів шляхом покращення координації, доступу до даних та управлінської ефективності [10]. Серед ключових цифрових рішень, які сприяють забезпеченню стійкості та розвитку транскордонного співробітництва, варто виділити:

1. Платформи е-урядування, що забезпечують доступ до державних послуг онлайн, зокрема через мобільні застосунки та портали (наприклад, Diia), які оптимізують адміністративні процеси і підтримують взаємодію громадян, бізнесу та локальних органів влади.

2. Цифрові сервіси для громад та локальних адміністрацій, що посилюють спроможність територіальних громад у реалізації міжнародних проєктів та програм транскордонного співробітництва, а також сприяють обміну даними й кращому доступу до ресурсів. Така цифрова підтримка регіонів є частиною державної політики щодо стійкого розвитку та відновлення спроможностей громад.

3. Інформаційні системи та аналітика даних, які дають змогу оцінювати соціально-економічний стан прикордонних регіонів, планувати інфраструктурні проєкти та координувати спільні заходи між українськими та європейськими адміністраціями.

Україна поступово адаптує європейські підходи до власних умов. Західні області України активно залучені до програм транскордонного співробітництва з Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією, що сприяє поширенню цифрових практик управління та електронної взаємодії на регіональному рівні [4].

Наукові дослідження українських учених доводять, що поєднання європейського досвіду та національних цифрових інструментів створює підґрунтя для формування стійкої моделі транскордонного співробітництва, орієнтованої на довгостроковий розвиток та інтеграцію України до європейського простору [6; 7]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифрові інструменти є ключовим чинником забезпечення стійкості транскордонного співробітництва західних регіонів України. Їх системне впровадження сприяє підвищенню

ефективності управління, розвитку міжнародного партнерства та зміцненню регіональної й державної стійкості в умовах сучасних викликів [8; 9].

Висновки. Цифрові інструменти є невід’ємною складовою сучасних механізмів забезпечення стійкості транскордонного співробітництва західних регіонів України. Вони сприяють підвищенню управлінської ефективності, розвитку інтегрованих сервісів, зміцненню комунікацій між регіонами та міжнародними партнерами, а також розширюють можливості для соціально-економічного розвитку прикордонних територій в умовах як мирного розвитку, так і конфліктних ситуацій. Поглиблення цифровізації має стати пріоритетом у стратегіях державної політики та регіонального співробітництва у XXI столітті.

Джерела:

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 14.01.2026).
2. Європейська комісія. Digital Decade Policy Programme 2030. – Brussels, 2021. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu> (дата звернення: 14.01.2026).
3. Закон України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» від 24 квітня 2024 р. № 3668-IX.
4. Міністерство розвитку громад та територій України. Транскордонне співробітництво в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : аналіт. доповідь. - Київ, 2023. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 14.01.2026).
5. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава: стратегічні напрями розвитку. Київ, 2022. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 14.01.2026).
6. Сторонянська І. З., Жук П. В. Транскордонне співробітництво регіонів України: економічні та інституційні аспекти : монографія. – Львів : Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2019. - 256 с.
7. Тищенко О. П. Цифровізація як інструмент підвищення стійкості регіонального розвитку. *Регіональна економіка*. 2021. № 4. С. 45–53.
8. United Nations. Building Resilient Digital Government. - New York : UNDESA, 2020. URL: <https://publicadministration.un.org> (дата звернення: 14.01.2026).
9. World Bank. Digital Transformation for Development. - Washington, DC, 2021. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 14.01.2026).
10. OECD. Strengthening Regional Resilience in a Digital Age. - Paris : OECD Publishing, 2020.

Щербина Вероніка

кандидат економічних наук, доцент

Заболотний Олег

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Одеський національний морський університет,

м. Одеса, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ ПЕРЕВАНТАЖУВАЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ В МОРСЬКИХ ПОРТАХ ПІД ЧАС ВОЄННИХ ДІЙ

Морські порти є ключовими елементами міжнародної логістичної системи та економічної безпеки держави, оскільки через них проходить значна частина експорту та імпорту. Ефективність роботи портів залежить від технічного стану та продуктивності перевантажувального обладнання, організації робочих процесів та управлінських рішень. У періоди воєнних дій функціонування портової інфраструктури стикається з численними викликами, включаючи ризики пошкодження обладнання, порушення ланцюгів постачання,

обмеження доступу до ресурсів та персоналу. Це зумовлює необхідність розробки та впровадження стратегій оптимізації роботи перевантажувальних систем у портах для забезпечення безперервності логістичних операцій та мінімізації втрат.

Оптимізація роботи перевантажувального обладнання передбачає комплексний підхід, який включає технічне, організаційне та інформаційне забезпечення. Технічний аспект охоплює модернізацію кранового та конвеєрного обладнання, запровадження автоматизованих систем контролю та моніторингу стану техніки, а також впровадження резервних механізмів для забезпечення безперервності операцій у разі пошкоджень або технічних збоїв. Організаційний аспект спрямований на оптимізацію розкладу перевантажувальних операцій, ефективне планування роботи персоналу, розподіл навантаження між різними лініями та причалами, а також впровадження алгоритмів управління пріоритетами вантажів залежно від їх критичності та термінів доставки [1].

Інформаційне забезпечення включає використання сучасних цифрових платформ, систем автоматичного управління портовими операціями, а також програмних рішень для прогнозування навантаження і планування ресурсів. В умовах воєнних дій особливого значення набуває інтеграція систем дистанційного моніторингу та управління, що дозволяє мінімізувати ризики для персоналу та підвищити оперативність реагування на надзвичайні ситуації. Застосування аналітичних інструментів та моделей оптимізації дозволяє обґрунтовано приймати рішення щодо розподілу вантажів, маршрутизації кранових систем та ефективного використання технічних засобів, що критично важливо у нестабільних умовах.

Важливим елементом є підготовка персоналу та формування компетентностей у сфері кризового управління, логістики та технічного обслуговування перевантажувального обладнання. Навчальні програми повинні включати симуляційні тренінги, моделювання надзвичайних ситуацій, а також інтеграцію практичних кейсів із портових операцій під час воєнних конфліктів. Європейський та міжнародний досвід показує, що комплексне поєднання технічних інновацій, цифрових інструментів та системного управління дозволяє забезпечити стійкість портових операцій навіть за умов обмеженого доступу до ресурсів та підвищеної загрози для інфраструктури.

Оптимізація роботи перевантажувального обладнання під час воєнних дій передбачає управління ризиками та впровадження сценарного планування. Розробка декількох альтернативних сценаріїв роботи порту дозволяє швидко адаптуватися до змінних умов, таких як обмеження морських маршрутів, обстріли чи інші загрози безпеці. Додатково, стратегічне партнерство з приватними логістичними операторами та державними структурами сприяє координації дій, обміну інформацією та оптимізації використання ресурсів [2].

Таким чином, комплексна оптимізація перевантажувального обладнання у морських портах під час воєнних дій є критично важливою для забезпечення ефективності та безпеки портових операцій. Поєднання технічних, організаційних та інформаційних заходів, підготовка компетентного персоналу, впровадження цифрових платформ і сценарного управління дозволяє знизити ризики, підвищити продуктивність та забезпечити безперервність вантажопотоків навіть в умовах воєнної нестабільності. Впровадження таких заходів сприяє не лише підтримці національної економіки, а й розвитку морської галузі в цілому, формуючи стійку, адаптивну та конкурентоспроможну систему портових операцій.

Література:

1. Бурлака С., Митко М., Борисюк Д. Аналіз моделей діагностики для визначення технічного стану транспортних засобів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Технічні науки*. 2024. № 337. № 6. Т. 1. С. 39-42.
2. Суглобов В., Ткачук К. Вдосконалення механізації портових перевантажувальних комплексів. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Технічні науки*. 2023. № 46. С. 62-68. <https://doi.org/10.31498/2225-6733.46.2023.288126>

Щербина Вероніка

кандидат економічних наук, доцент

Заболотний Олег

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Одеський національний морський університет,

м. Одеса, Україна

РОЗВИТОК ЛОГІСТИКИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД У РАМКАХ КОНЦЕПЦІЇ БЛАКИТНОЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток логістики у воєнний період є критично важливим для забезпечення економічної стійкості та безперебійного постачання стратегічно важливих товарів. У сучасних умовах особливу роль відіграє інтеграція логістичних процесів у концепцію блакитної економіки, яка передбачає ефективне та екологічно відповідальне використання морських ресурсів для економічного розвитку, соціальної стабільності та підтримки зайнятості.

Морська логістика залишається ключовим елементом забезпечення стабільності національної економіки та продовольчої безпеки. В умовах воєнних дій традиційні транспортні коридори та портова інфраструктура часто зазнають руйнувань, що вимагає швидкої адаптації маршрутів, розвитку мультимодальних перевезень та створення резервних складських потужностей. Створення надійної та стійкої логістичної системи дозволяє підтримувати безперебійну роботу ланцюгів постачання, зменшуючи ризики для економіки та населення.

Важливим аспектом розвитку логістики у воєнний період є цифровізація та автоматизація процесів управління. Використання інформаційних систем, smart-логістики та платформ для моніторингу вантажів дозволяє оптимізувати маршрути, скоротити час обробки товарів та знизити втрати продукції. Крім того, застосування сучасних технологій сприяє підвищенню прозорості логістичних процесів та ефективності використання ресурсів.

Концепція блакитної економіки передбачає також екологічну відповідальність при розвитку морської логістики. Модернізація портової інфраструктури з використанням енергоефективних технологій та альтернативних джерел енергії сприяє мінімізації негативного впливу на морське середовище. Поєднання економічної ефективності та екологічної стійкості створює умови для збалансованого розвитку логістичних систем навіть у кризових умовах [1-2].

В умовах війни особливо актуальним є міжнародне співробітництво та координація транспортної політики. Диверсифікація маршрутів, створення альтернативних логістичних хабів та інтеграція у міжнародні транспортні мережі дозволяють зменшити залежність від окремих вузлів інфраструктури та забезпечити стабільність поставок. Це підвищує надійність логістики та зміцнює економічну безпеку країни.

Отже, розвиток логістики у воєнний період в рамках блакитної економіки сприяє формуванню стійких та адаптивних систем перевезень, забезпечує стабільність постачання, підвищує ефективність використання ресурсів та підтримує економічну та екологічну стійкість. Використання цифрових технологій, модернізація портів, диверсифікація маршрутів та міжнародна координація є ключовими інструментами підвищення ефективності логістики у кризових умовах.

Література:

1. Дворнікова П., Білоусов Є. Концепція «Блакитної економіки»: міжнародно-правові аспекти та наслідки. *Право та інновації*. 2025. № 2. С. 7-13.
2. Ломачинська І. А. Блакитна економіка та блакитні фінанси в системі забезпечення сталого розвитку. *Перспективи регулювання соціально-економічних процесів в Україні: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (6 жовтня 2023 року, м. Одеса)*.

Одеса: Олді+, 2023. С. 69-73.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЧЕРЕЗ ОПТИМІЗАЦІЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Відсутність будь-якого виду соціальної відповідальності є характерною, в першу чергу, для керівника з низьким рівнем розумового розвитку. Для такої особи, для керівника-невігласа є характерними 3 визначальні властивості:

1. Вони ініціюють своїх підлеглих виконувати ті види роботи, які самі ніколи не робили, не бачили як її роблять і не мають щодо них жодного уявлення (ані про результати, ані про технологію виконання) і відповідно не можуть навіть приблизно оцінити якість її виконання. При цьому замість того, щоб отримати компетентну інформацію і самому очолити такий процес, вони рухаються виключно у напрямі тупого примусу, який приносить протилежний результат.

2. Найбільш продуктивні працівники підлягають не матеріальному чи кар'єрному заохоченню, а дедалі більшому навантаженню і скороченню оплати праці, а кінцевим результатом цього взагалі стає припинення виплати зарплати, або її суттєві затримки.

3. Керівник-невіглас ніколи не розуміє за що його не люблять і не поважають підлеглі.

Все це відбувається всупереч загальноприйнятим тенденціям у сфері управління персоналом: корпоративне управління входить до системи управління національною економікою, і якщо воно базуватиметься на корпоративній культурі, то саме вона сприятиме розвитку національної економіки. При цьому дуже важливо, щоб корпоративна культура мала внутрішній механізм повноцінної імплементації, при тому що її формалізація, тобто наявність певного, розглянутого і затвердженого корпоративного кодексу, абсолютно не є обов'язковою умовою [2, с. 56]. Навіть навпаки, наявність формалізованих кодексів корпоративної етики посилює відповідальність найманих працівників і створює «вільне поле» для зловживань з боку системи управління. Саме тому, поняття і наявність корпоративної культури мають у обов'язковому порядку доповнюватись дієвою системою корпоративної соціальної відповідальності, що створює рівні права не лише для підлеглих, а й для керівників. В іншому разі, йдеться про правове «закріпачення» найманих працівників і наділення адміністрації необмеженою владою.

У разі наявності зовнішніх сумісників у структурі робітників задіяних у створенні продукції установи, первинний розрахунок (оплата праці) здійснюється у першу чергу саме з ними, в той час як основні працівники можуть чекати на повний розрахунок протягом кількох місяців.

Керівник може здійснювати неефективне управління персоналом унаслідок 2 чинників: свідомого прагнення економії коштів на заробітній платі або елементарної безграмотності та неспроможності навіть короткострокового планування діяльності своєї організації.

Відтак, маніпулювання та шахрайства можуть виступати визначальними технологіями управління персоналом в умовах невивлати заробітної плати. Причому під маніпулюванням варто розуміти свідому особисту діяльність керівника та його дії, спрямовані на задоволення потреб окремої конкретної особи, під чийм особовим впливом він перебуває. Задовольнивши більшість особистих потреб, маніпулятор може переключитись на задоволення потреб своїх найближчих осіб, що належать до організації; якщо ж таких немає – він прагнучиме затягти їх до організації у якомога більшій кількості [1, с. 118]. При цьому, він маніпулюватиме як

керівником, так і своїми близькими, формуючи в них комплекс провини.

Для того, щоб зрозуміти хто є маніпулятором (інфлюенсером, імпактором) в організації – варто подивитись на структуру всіх її витрат і визначити їх кінцевого бенефіціара. Також для того, щоб визначити хто є реальним суб'єктом прийняття рішень, варто подивитись на умови праці окремих працівників – маніпулятор намагається показати свою перевагу над іншими, довести свою винятковість. Робоче місце маніпулятора, як правило, є більш комфортним та набагато краще облаштованим (зокрема так має виглядати ззовні), ніж формального управлінця.

У абсолютній більшості випадків головними завданнями маніпулятора в системі управління є ті, що входять у суперечку з загальними інтересами організації, а саме:

- спрямування грошових потоків на досягнення особистих результатів, підвищення особистого статусу, збільшення власних особистих доходів або доходів осіб, що є наближеними до маніпулятора (зокрема родичів та друзів);
- пригнічення більшості працівників непотрібною та непродуктивною роботою зі зменшенням їх особистої ролі;
- піднесення себе і нівелювання досягнень інших осіб, інколи й формального керівника;
- виконання особисто продуктивної роботи, яка оплачується додатково і перекладання на інших осіб нецікавої роботи, що не несе додаткових зисків.

Інколи, інтереси маніпулятора можуть співпадати з загальними цілями і завданнями організаційної структури. Тоді він може «виходити з тіні», починати діяти відкрито і особисто декларувати досягнення певних результатів, формуючи, крім усього іншого, імідж позитивного працівника, що працює виключно на благо цієї установи. У разі ж викриття маніпулятора та визначення його ролі у системі управління, він на певний період припиняє свою активність, або переносить його на більш глибокий, ще менш видимий рівень.

У разі втрати контролю над керівництвом або його невідконтрольністю, інфлюенсер буде прагнути змінити його на особу, яка більш схильна до його впливу, однак сам він не бажатиме посісти офіційні керівні посади, оскільки така діяльність є більш відповідальною, видимою і має менший інструментарій досягнення бажаних результатів.

Маніпулятор усіма можливими способами намагатиметься позбутися тих працівників, що відмовляються грати за його правилами, бачать глибинний зміст процесів маніпулювання та можуть дати відсіч. Він здійснюватиме це також у вигляді маніпуляцій керівництвом, зокрема через поширення чуток і неправдивої інформації. Але, в разі тотального викриття діяльності маніпулятора, кількість звільнених осіб може стати критичною, що не дозволить йому виконувати поставлені ним цілі. Відтак інфлюенсер має контролювати критичний обсяг працівників, не допускати понаднормове вивільнення працівників виходячи не з цілей і завдань організації, а з особистих корисних інтересів.

Також, маніпулятор, будучи особою самовпевненою та зухвалою, може втрачати контроль за рівнем особистих моральних зловживань (хоча слово мораль стосовно маніпуляторів не варто згадувати взагалі), і прагнучиме до перекладання всіх особистих матеріальних витрат, навіть сміхотворних, на формального керівника, який унаслідок цього може впроваджувати особисті санкції.

Література:

1. Яковенко Р. В. Найпоширеніші зловживання в сфері управління персоналом в Україні під час війни. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 115–122. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.115
2. Яковенко Р. В., Педь І. В., Круценко Д. А. Корпоративна культура організації як елемент регулювання національної економіки. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (Кропивницький, 12 грудня 2023 р.) / Центральнотукаїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. : у 2 ч. : Ч. 2. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. С. 54-56.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент

Гергардт Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

КОРПОРАТИВНИЙ СТАНДАРТ ТА УНІФІКАЦІЯ ШАБЛОНІВ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Формалізація системи тайм-менеджменту в діяльності ТОВ «Онікс-Системз» розглядається не як ізольований захід, а як базовий організаційно-управлінський механізм, що створює передумови для впорядкування процесів планування, контролю та оцінки використання часових ресурсів. Відсутність єдиних формалізованих правил управління часом призводить до фрагментарності управлінських практик, залежності результатів від суб'єктивних рішень окремих керівників і зниження прозорості проєктної діяльності.

З управлінської точки зору формалізація дозволяє закріпити мінімально необхідні вимоги до організації роботи без обмеження гнучкості, яка є критично важливою для ІТ-компанії. З економічної точки зору вона створює основу для зменшення непродуктивних часових витрат і підвищення ефективності використання людського капіталу, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

Ключовим елементом формалізації має стати розробка та впровадження корпоративного стандарту тайм-менеджменту, який визначає єдині правила управління часом у межах проєктної діяльності.

Такий стандарт не повинен бути надмірно деталізованим або бюрократизованим, оскільки це може призвести до опору з боку персоналу. Натомість він має встановлювати базові рамки, у межах яких команди можуть адаптувати інструменти управління часом до специфіки конкретних проєктів.

Доцільно передбачити таку структуру корпоративного стандарту тайм-менеджменту (табл. 1.).

Таблиця 1

Рекомендована структура корпоративного стандарту тайм-менеджменту ТОВ «Онікс-Системз»

Розділ стандарту	Зміст	Управлінське призначення
Загальні положення	Мета стандарту, сфера застосування, терміни	Формування єдиного розуміння
Принципи управління часом	Пріоритетність, плановість, відповідальність	Узгодженість управлінських рішень
Планування проєктів	Мінімальні вимоги до планів і контрольних точок	Прозорість строків
Контроль і звітність	План/факт, періодичність контролю	Підвищення керованості
Комунікації	Правила проведення зустрічей і фіксації рішень	Скорочення втрат часу
Відповідальність	Ролі та відповідальні особи	Зниження суб'єктивності

Адекватна корпоративна культура - це реальний важіль посилення

конкурентоспроможності компанії, інструмент підвищення якості продукції/послуг, але лише в тому разі, якщо керівництво компанії (адміністративний персонал) ставить перед собою і виконує ті цілі, які декларує, а не працює у діаметрально протилежному напрямі [1, с. 130].

Запровадження такого стандарту безпосередньо відповідає SMART-цілі 2 (досягнення 100% формалізації процесів управління часом протягом одного року) та створює основу для реалізації інших SMART-цілей.

Наступним кроком формалізації є уніфікація внутрішніх регламентів і шаблонів, які використовуються у процесі планування та контролю строків виконання проєктів. Як показав аналіз, відсутність єдиних підходів до документування планів і результатів призводить до різного рівня деталізації та якості управління часом у межах різних команд. Уніфікація шаблонів дозволяє:

- скоротити час на підготовку управлінських документів;
- забезпечити порівнюваність даних між проєктами;
- спростити контроль з боку керівництва.

Таблиця 2

Основні шаблони управління часом у проєктній діяльності

Назва шаблону	Призначення	Основні елементи	SMART-ціль
План проєкту	Планування строків	Етапи, строки, відповідальні	SMART-1
Матриця контрольних точок	Контроль виконання	План/факт, відхилення	SMART-1
Протокол зустрічі	Фіксація рішень	Рішення, дедлайни, відповідальні	SMART-3
Ретроспектива	Аналіз відхилень	Причини, коригувальні дії	SMART-1, SMART-3

Формалізація правил без чіткого визначення відповідальності не забезпечує очікуваного ефекту. Тому важливим елементом удосконалення системи тайм-менеджменту є закріплення ролей і відповідальних осіб за ключові процеси управління часом.

Формалізація системи тайм-менеджменту має як управлінські, так і економічні наслідки. З управлінської точки зору вона забезпечує підвищення прозорості процесів, зменшення залежності від індивідуальних управлінських практик і підвищення керованості проєктної діяльності.

З економічної точки зору формалізація створює умови для скорочення непродуктивних часових витрат і підвищення ефективності використання людського капіталу. Навіть незначне скорочення втрат часу (на 5-10%) у масштабах компанії з понад 300 співробітниками може трансформуватися у відчутний фінансовий ефект.

Література:

1. Яковенко Р. В. Корпоративна культура як один з механізмів управління персоналом служби технічного сервісу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 2. С. 130–136. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.130

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТОВ «КІЗ «ЛЕЗО»

Зростання ефективності використання активів підприємства пропонуємо реалізовувати за рахунок:

- покращення стану, складу та структури основних засобів підприємства;
- поліпшення планування, організації праці та управління виробництвом;
- зростання продуктивності праці, зменшення фондомісткості, підвищення фондовіддачі на підприємстві;
- удосконалення управління та контролю використання оборотних активів.

Посилення ділової активності буде отримано в результаті скорочення операційного та фінансового циклів та скорочення виробничого циклу, а також зменшення тривалості обороту дебіторської заборгованості.

Підвищення платоспроможності ТОВ «КІЗ «ЛЕЗО» буде реалізовано такими заходами:

- зниження собівартості продукції;
- підтримання оборотності запасів і дебіторської заборгованості на оптимальному рівні;
- управління запасами підприємства;
- систематичне планування і прогнозування необхідного розміру ліквідних засобів;
- визначення мінімально необхідної потреби в грошових активах для поточної господарської діяльності.

Платоспроможність підприємства свідчить про наявність грошових коштів упродовж достатнього періоду часу для вчасного виконання фінансових зобов'язань [1, с. 796].

ФОРМУВАННЯ ЗВІТУ З ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ (ДЗ) В ПРОГРАМІ 1С

З'ЯСУВАННЯ ВЕЛИЧИНИ, ТЕРМІНІВ УТВОРЕННЯ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ

ВІДПРАВЛЕННЯ ПОВІДОМЛЕННЯ БОРЖНИКАМ ЕЛЕКТРОННОЮ ПОШТОЮ З НАГАДУВАННЯМ СТРОКІВ ОПЛАТИ, НОМЕРУ ЗАМОВЛЕННЯ (НОМЕРУ НАКЛАДНОЇ), РЕКВІЗИТІВ НА ОПЛАТУ

ЗВЕРНЕННЯ ТЕЛЕФОНОМ З МЕТОЮ ВИЯВЛЕННЯ ПРИЧИНИ ПРОСТРОЧЕННЯ, УЗГОЛЖЕННЯ НОВИХ СТРОКІВ ОПЛАТИ

ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ВЗАЄМОРОЗРАХУНКІВ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ ПРИ СКЛАДНОМУ ФІНАНСОВОМУ СТАНІ КОНТРАГЕНТА

У РАЗІ ВИСОКОГО РИЗИКУ ПЕРЕХОДУ ПРОСТРОЧЕНОЇ ДЗ В РОЗРЯД БЕЗНАДІЙНОЇ, НАДСИЛАННЯ РЕКОМЕНДОВАНОГО ЛИСТА З ІНФОРМАЦІЄЮ ПРО ОСТАТОЧНИЙ ТЕРМІН ОПЛАТИ ТА ПОПЕРЕДЖЕННЯМ ПРО ПЕРЕДАЧУ СПРАВИ ДО СУДУ У РАЗІ ВІДМОВИ ВІД ПОГАШЕННЯ ДЗ

ПОДАЧА ПОЗОВУ ДО СУДУ У РАЗІ ВІДМОВИ ВІД ПОГАШЕННЯ ДЗ ЧИ У РАЗІ ВИСОКОГО РИЗИКУ ПЕРЕХОДУ ПРОСТРОЧЕНОЇ ДЗ В ГРУПУ БЕЗНАДІЙНОЇ

Рис. 1. Порядок інкасації дебіторської заборгованості

Джерело: розроблено автором

Збільшення прибутку можливо досягти за рахунок:

- нарощення обсягів виробництва і реалізації продукції шляхом рекламної кампанії та активного поповнення інтернет-сайту і сторінок у мережах, реклама в періодичних виданнях, участь у виставках;
- підвищення якісних характеристик продукції;
- продаж застарілого устаткування та іншого майна або здачі зайвого майна в оренду;
- зниження собівартості продукції за рахунок більш раціонального використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей і площ, робочої сили і робочого часу;

- робота з постачальниками, посередниками і замовниками.

Збільшення рентабельності рекомендуємо отримати за рахунок:

- підвищення продуктивності праці;
- скорочення невиробничих витрат та зниження собівартості продукції;
- зменшення витрат на виробництво продукції або застосування сучасних методів управління витратами;
- зниження втрат від браку;
- використання вторинних ресурсів і попутних продуктів.

Підприємство КІЗ ЛЕЗО має фінансовий цикл довжиною 140 діб. Довгий фінансовий цикл може загрожувати економічною нестабільністю та фінансовими кризами. Він може призвести до волатильності (ризикованості) потоків, капіталу, різких коливань цін на активи. Зростає імовірність касових розривів, коли підприємству не вистачає грошових коштів для здійснення господарської діяльності, що може спричинити неможливість своєчасного розрахунку з контрагентами, втрату вигідних пропозицій, необхідність отримати додаткові обігові кошти за рахунок банківських кредитів. Мета: скоротити фінансовий цикл до 90 днів (на 35%) за рік.

Фінансовий цикл пропонується скорочувати через скорочення періоду інкасації дебіторської заборгованості шляхом управління нею. Управління буде спрямовано на скорочення загального обсягу заборгованості, стягнення сумнівної, зниження ризику виникнення простроченої або безнадійної дебіторської заборгованості.

Посилення роботи зі стягнення (інкасації) дебіторської заборгованості на підприємстві пропонуємо здійснювати за таким алгоритмом:

Література:

1. Яковенко Р. В., Тітова О. В. Управління платоспроможністю ТОВ КІЗ «ЛЕЗО» як чинник планування його розвитку. *Економіко-правові аспекти господарювання : сучасний стан, ефективність та перспективи* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 4-5 жовтня 2024 р.). Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 796-797.

СЕКЦІЯ 7. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВИ Й БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

SECTION 7. TRANSFORMATIONAL PROCESSES IN THE SYSTEM FOR ENSURING THE SUSTAINABILITY AND COMPETITIVENESS OF THE STATE AND BUSINESS IN THE GLOBAL ECONOMY

Klunko Natalia
Sc.D., professor,
York University,
Honolulu, USA

DIGITAL TRANSFORMATION AS A DRIVER OF INNOVATION AND PERSONALIZATION IN THE GLOBAL PHARMACEUTICAL MARKET

The global pharmaceutical market is undergoing profound structural changes driven by large-scale digital transformation. The rapid integration of digital technologies across the entire pharmaceutical value chain - from early-stage drug discovery to distribution and patient engagement - has significantly reshaped traditional business models. According to recent industry estimates, the global pharmaceutical market exceeds USD 1.5 trillion and continues to demonstrate stable growth, largely supported by the implementation of advanced digital solutions (IQVIA, 2023).

Digitalization enhances operational efficiency, reduces time-to-market for new drugs, and enables a transition toward patient-centered healthcare models. In this context, pharmaceutical companies are increasingly adopting data-driven decision-making approaches and leveraging innovative technologies to remain competitive in a highly dynamic global environment.

A key driver of this transformation is the application of big data analytics and artificial intelligence (AI). These technologies enable the processing of large-scale clinical, genomic, and behavioral datasets, facilitating more accurate diagnostics and accelerating drug discovery processes. AI-based models are increasingly used to identify potential drug candidates, simulate clinical outcomes, and optimize treatment protocols. Research indicates that AI can significantly reduce R&D costs and shorten development cycles, thus enhancing overall industry productivity (Davenport & Kalakota, 2019; Mak & Pichika, 2019).

Another critical dimension of digital transformation is the expansion of the Internet of Things (IoT) within healthcare ecosystems. Connected medical devices allow continuous monitoring of patient health indicators and support real-time data exchange between patients and healthcare providers. This contributes to the development of personalized medicine, where treatment strategies are tailored to individual patient characteristics. As a result, healthcare outcomes improve while unnecessary costs associated with ineffective treatments are reduced (Lee & Lee, 2020).

Technological innovation is also evident in additive manufacturing (3D printing), which opens new possibilities for producing customized pharmaceuticals. This approach enables the creation of drugs with individualized dosages and release profiles, ensuring higher therapeutic precision. The adoption of 3D printing technologies is expected to expand significantly, contributing to the decentralization of pharmaceutical production and increased flexibility in supply chains (Ventola, 2014; Norman et al., 2017).

In addition to technological changes in production, digitalization has fundamentally transformed pharmaceutical marketing strategies. Companies increasingly utilize digital platforms, social media, and telemedicine solutions to engage both healthcare professionals and patients. Personalized communication, supported by advanced analytics, allows for more effective targeting

and improved patient adherence to treatment regimens. The shift toward omnichannel communication models has become a defining feature of modern pharmaceutical marketing (Kumar et al., 2021).

Overall, digital transformation is emerging as a systemic factor redefining the global pharmaceutical market. The integration of artificial intelligence, big data, IoT, and advanced manufacturing technologies not only enhances innovation capacity but also promotes the transition toward personalized and value-based healthcare. At the same time, these changes generate new strategic opportunities and competitive advantages for pharmaceutical companies capable of rapidly adapting to digital trends.

References:

1. Davenport, T., & Kalakota, R. (2019). The potential for artificial intelligence in healthcare. *Future Healthcare Journal*, 6(2), 94-98. <https://doi.org/10.7861/futurehosp.6-2-94>
2. Kumar, V., Rajan, B., Venkatesan, R., & Lecinski, J. (2021). Understanding the role of artificial intelligence in personalized marketing. *Journal of Business Research*, 124, 135-145. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.046>
3. Lee, I., & Lee, K. (2020). The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises. *Business Horizons*, 58(4), 431-440. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.008>
4. Mak, K.-K., & Pichika, M. R. (2019). Artificial intelligence in drug development. *Drug Discovery Today*, 24(3), 773-780. <https://doi.org/10.1016/j.drudis.2018.11.014>
5. Norman, J., Madurawe, R. D., Moore, C. M., Khan, M. A., & Khairuzzaman, A. (2017). A new chapter in pharmaceutical manufacturing: 3D-printed drug products. *Advanced Drug Delivery Reviews*, 108, 39-50. <https://doi.org/10.1016/j.addr.2016.03.001>
6. IQVIA Institute. (2023). The Global Use of Medicines 2023. <https://www.iqvia.com>
7. Ventola, C. L. (2014). Medical applications for 3D printing: Current and projected uses. *P&T*, 39(10), 704-711.

Hishchak Ostap

graduate student.

Private Higher Educational Institution: European University,
Kyiv, Ukraine

STRATEGIC TRANSFORMATION OF UKRAINE'S IT OUTSOURCING AS A CATALYST FOR ENHANCING NATIONAL GLOBAL COMPETITIVENESS

Global economic transformation is driven by digitalization and innovative management models. Within this framework, the smart economy integrates AI, cloud computing, and Big Data to expand the international reach of Ukrainian tech companies. Transitioning from basic services to complex digital ecosystems allows Ukraine to solidify its status as a potent global player

While digital modernization increases cyber risks and dependency, human capital and creative problem-solving remain essential for resilience and competitive advantage[1]. The evolution of domestic IT outsourcing confirms its role as a national economic backbone. H1 2025 data indicates industry stabilization, with exports slightly increasing by 0.1% to \$3.2 billion. Crucially, computer services now represent 43% of total exports, underscoring the sector's strategic weight. Forecast models predicting 16.74% annual growth suggest a market value of \$2.32 billion by 2028. Furthermore, an increased GDP share of 3.4% and a long-term \$20 billion export goal aim to position Ukraine among the world's top 10 digital solution providers[2].

Today, Ukrainian technology providers are not merely integrated into global value chains but act as architects of innovation. With over 2,150 specialized companies and a community of 300,000 experts, the industry successfully meets the demands of clients across 147 countries [3]. Ukraine demonstrates particular leadership in blockchain technology (ranking 6th in the Global Crypto

Adoption Index) and the FinTech sector. The latter has shown a colossal jump in revenue - 177 times higher compared to 2018 - making it one of the most promising areas for foreign investment [4].

Ukrainian IT proves its resilience with 98% business continuity and 95% on-time delivery. Future growth targets DefenseTech, IoT, and cybersecurity, alongside HR stabilization and expansion into Asian and Latin American markets. Strengthening Ukraine's digital presence requires a synergy of state support, educational reform, and deeper international integration.

References:

1. Kutsmus, N., & Makarenko, O. (2024). The concept of "smart economy": challenges and prospects for business in the context of globalization. *Economics and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-156>
2. Lemberg Solutions (2025). Top 27 Ukrainian IT Outsourcing Companies. URL: <https://lembergsolutions.com/blog/top-ukrainian-it-outsourcing-companies> (Accessed: March 7, 2026).
3. Digital State (2024). Ukraine's IT Powerhouse 2024: From Resilience to Global Reach. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach> (Accessed: March 7, 2026).
4. IT Ukraine Association (2024). Ukrainian FinTech Industry Navigator. 45 p. URL: https://itukraine.org.ua/files/Ukrainian_FinTech_Industry_Navigator.pdf (Accessed: March 7, 2026).

Аль-Хасан Марі

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Кушнір Т. М., к.е.н., доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах економічного розвитку підприємства функціонують у середовищі постійних змін, високого рівня конкуренції та швидкого розвитку технологій. Такі умови вимагають від суб'єктів господарювання гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Одним із важливих інструментів, що дозволяє забезпечити ефективну діяльність підприємства та його конкурентоспроможність, є маркетингове планування. Саме завдяки системному підходу до планування маркетингової діяльності підприємства можуть визначати перспективні напрями розвитку, адаптуватися до змін економічного середовища та ефективно використовувати свої ресурси.

Маркетингове планування діяльності підприємства є важливим елементом системи управління, оскільки дозволяє впорядкувати та координувати маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей. Воно забезпечує орієнтацію підприємства на результат, сприяє більш ефективному використанню ресурсів та формуванню конкурентних переваг на ринку. У процесі маркетингового планування здійснюється аналіз ринкового середовища, дослідження потреб споживачів, оцінка конкурентної ситуації та визначення напрямів розвитку підприємства, що дозволяє формувати ефективні маркетингові стратегії та програми діяльності [3].

В умовах сучасного економічного розвитку значення маркетингового планування істотно зростає, оскільки підприємства функціонують у середовищі динамічних змін, високої конкуренції та стрімкого технологічного розвитку. За таких умов системне планування маркетингової діяльності допомагає підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринкової

кон'юнктури, узгоджувати маркетингові заходи із загальною стратегією розвитку та підвищувати ефективність управлінських рішень. Крім того, маркетингове планування сприяє розширенню ринкових можливостей підприємства та забезпечує більш стабільне досягнення його стратегічних і тактичних цілей [3].

Особливого значення маркетингове планування набуває в умовах трансформаційних економічних процесів, коли підприємства функціонують у середовищі підвищеної конкуренції, нестабільності та швидких змін ринкової кон'юнктури. Це обумовлює появу нових особливостей його реалізації, зокрема підвищену увагу до аналізу ринку, прогнозування змін економічного середовища та швидкої адаптації маркетингових стратегій. Сучасні компанії функціонують у складному економічному середовищі, яке характеризується нестабільністю, зростанням конкуренції та поступовим насиченням ринків. За таких умов підприємствам необхідно застосовувати сучасні методи маркетингового планування, що дозволяють ефективніше реагувати на зміни економічного середовища та підвищувати конкурентоспроможність продукції. Системний підхід до планування маркетингової діяльності сприяє прогнозуванню ринкових тенденцій, визначенню перспективних напрямів розвитку підприємства та формуванню довгострокових стратегій його діяльності [1].

Разом із тим у процесі маркетингового планування підприємства стикаються з низкою труднощів. Однією з основних проблем є недостатня точність прогнозування ринкових процесів, що пов'язано з обмеженістю достовірної інформації та динамічністю зовнішнього середовища. У таких умовах підприємствам складно передбачити результати маркетингових заходів та сформувані ефективні довгострокові плани розвитку [2].

Крім того, важливою проблемою є правильний вибір цільового сегмента ринку та формування реалістичних маркетингових цілей. Для розроблення ефективного маркетингового плану підприємствам необхідно враховувати особливості поведінки споживачів, рівень конкуренції, стан економічного середовища та наявні фінансові ресурси. Урахування цих факторів дозволяє підвищити ефективність маркетингових рішень і забезпечити системність маркетингової діяльності підприємства [2].

Таким чином, маркетингове планування є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, особливо в умовах трансформаційної економіки. Воно сприяє формуванню конкурентних переваг, забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси. Подолання існуючих проблем у сфері маркетингового планування та впровадження сучасних підходів до управління маркетинговою діяльністю сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку.

Література:

1. Горб П. В., Сокол П. М., Хамініч С. Ю. Маркетингове планування на підприємствах в умовах трансформаційної економіки. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5581> (дата звернення: 07.03.2026).
2. Чабан Т. Проблеми маркетингового планування. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*: матеріали X регіональної наук.-практ. інтернет-конференції молодих учених та студентів. 2019. С. 88-89. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29351/2/RSPIC_2019_Chaban_T-Critical_issues_in_marketing_88-89.pdf (дата звернення: 07.03.2026).
3. Шумкова О. В., Крилов С. І. Маркетингове планування діяльності підприємства: принципи та функції. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали конференції. 2023. Вип. 1. С. 275-276. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0060224.pdf> (дата звернення: 07.03.2026).

Балджи Марина

доктор економічних наук, професор,
Житомирський економіко-гуманітарний інститут Відкритого міжнародного
університету розвитку людини «УКРАЇНА», м. Житомир, Україна»

ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації та невизначеності у світовому просторі ризики стають невід'ємним елементом функціонування систем господарювання, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Будь-яка міжнародна економічна операція пов'язана з невизначеністю, що виникає під впливом політичних, економічних, валютних, логістичних та правових факторів. Зовнішньоекономічна діяльність охоплює широкий спектр операцій, зокрема експорт та імпорт товарів, міжнародну кооперацію виробництва, інвестиційну діяльність, трансфер технологій, міжнародний лізинг та інші форми економічної взаємодії і кожна з них супроводжується певним рівнем ризику, що впливає на кінцеві результати. Незважаючи на значні переваги, глобалізація створює низку ризиків для національних економік. Основними з них є: поширення міжнародних фінансових криз; посилення економічної нерівності між країнами; залежність економік від зовнішніх ринків; зростання впливу транснаціональних корпорацій; порушення глобальних ланцюгів постачання. Особливо актуальними ці ризики стали під час пандемії COVID-19 та геополітичних конфліктів, які продемонстрували вразливість глобальних виробничих систем.

Україна активно інтегрується у світову економіку, що створює як можливості, так і виклики для її розвитку. Важливими показниками цієї інтеграції є обсяги міжнародної торгівлі, структура експорту та макроекономічна динаміка. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році темпи зростання ВВП України становили приблизно 3,5%, що свідчить про поступове відновлення економіки після значних втрат [1]. Номінальний валовий внутрішній продукт України у 2025 році оцінюється приблизно у 206 млрд доларів США. Зовнішня торгівля залишається одним із ключових факторів розвитку української економіки. У 2024 році обсяг експорту товарів України становив близько 41,6 млрд доларів США, тоді як у 2025 році цей показник зменшився до приблизно 40,4 млрд доларів. Водночас імпорт товарів у 2025 році перевищив 84 млрд доларів, що призвело до зростання дефіциту торговельного балансу до близько 44 млрд доларів. Значна частина українського експорту спрямована до європейських країн. У 2024 році приблизно 63–64% українського експорту припадало на країни Європейського Союзу [2]. Важливою проблемою української економіки є значна частка сировинної продукції у структурі експорту. За оцінками економічних досліджень, у 2024 році понад 65% експорту становила продукція з низьким рівнем переробки [3]. Це свідчить про необхідність розвитку високотехнологічних галузей та підвищення рівня доданої вартості української продукції. На основі статистичних даних можна визначити ключові ризики, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних систем господарювання: валютні, політичні, логістичні, ринкові, фінансові. Зростання невизначеності у світовій економіці підвищує значення системного управління ризиками. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє: своєчасно ідентифікувати потенційні загрози; оцінювати рівень ризику та розробляти заходи з його мінімізації; підвищувати стійкість до зовнішніх економічних шоків.

У зв'язку з війною та необхідністю фінансування оборонних витрат державний борг України продовжує зростати. Це створює додаткові ризики для фінансової стабільності країни та підвищує залежність економіки від міжнародної фінансової допомоги. Для України важливо не лише інтегруватися у світову економічну систему, але й зміцнювати власний економічний потенціал, розвивати високотехнологічні галузі, підтримувати національний бізнес та підвищувати конкурентоспроможність економіки.

Література:

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: <https://surl.lu/xddrhg>
3. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Зовнішньоекономічна діяльність України: аналітичний огляд. Київ, 2024. URL: <https://surl.lt/ngaevs>

Балджи Марина

доктор економічних наук, професор,
Житомирський економіко-гуманітарний інститут Відкритого міжнародного
університету розвитку людини «УКРАЇНА», м. Житомир, Україна»

ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК СУЧАСНОГО СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА

Глобальні ланцюги доданої вартості стали невід’ємною частиною світової торгівлі. Сьогодні до 70% світового експорту складається з продукції, що є результатом багатоетапного міжнародного виробництва. Це стосується не лише промислових товарів, а й сервісних компонентів – інжинірингу, програмного забезпечення, маркетингу, логістичних послуг, фінансового супроводу. У сучасній світовій економіці глобальні ланцюги доданої вартості (Global Value Chains, GVC) є визначальним механізмом міжнародної спеціалізації та розподілу виробничих функцій. За оцінками OECD, у межах GVC формується близько 45–50 % світової торгівлі, що відображає зростаючу фрагментацію виробництва та посилення взаємозалежності національних економік [1].

Значний вплив глобальні ланцюги доданої вартості мають на економічну політику держав. Країни прагнуть зайняти вигідні позиції у цих ланцюгах, адже це забезпечує доступ до новітніх технологій, інвестицій, сучасних управлінських практик та високих темпів зростання. Для держав з обмеженими ресурсами участь у ланцюгах може стати шансом вийти на міжнародні ринки, не створюючи повний цикл виробництва. Переваги участі у глобальних ланцюгах доданої вартості є значними: доступ до іноземних технологій, сучасного обладнання та компетенцій, модернізація національних виробництв, нові робочі місця, включення економіки до високотехнологічних сегментів міжнародного ринку, економія на масштабах та оптимізація витрат, швидка реакція на зміни попиту тощо.

Однак глобальні ланцюги доданої вартості мають не лише переваги, а й суттєві ризики: економічна залежність від зовнішніх ринків та іноземних постачальників, нерівномірність розподілу вигід між країнами та ризик закріплення країн у сегментах з низькою доданою вартістю, що гальмує розвиток інноваційних галузей національних економік.

Участь України в глобальних ланцюгах доданої вартості є важливим чинником її економічного розвитку. Україна вже інтегрована у ланцюги агропродовольчої, металургійної, автомобільної, хімічної, текстильної та IT–індустрії. Найбільш успішними сегментами участі є аграрний сектор, виробництво програмного забезпечення, постачання комплектуючих для машинобудування та авіабудування. Українські IT–компанії виконують високотехнологічні елементи ланцюгів – розробку програмного забезпечення, тестування, супровід інформаційних систем, тоді як аграрний сектор забезпечує значні обсяги експорту сільськогосподарської сировини та продуктів переробки.

Водночас участь України у глобальних ланцюгах доданої вартості залишається обмеженою порівняно з більшістю країн Центральної та Східної Європи. За даними WTO, частка українського експорту, інтегрованого у глобальні ланцюги створення вартості, оцінюється лише на рівні 5–7%, що істотно нижче за середньосвітові показники [2]. Це свідчить про переважання традиційних експортних моделей та недостатню залученість

України до багатоланкових міжнародних виробничих мереж, зокрема у сегментах із високою доданою вартістю. Структура експорту України підтверджує її спеціалізацію на початкових і середніх стадіях GVC. За оцінками World Bank, частка проміжних товарів у загальному експорті України зросла з менш ніж 10% на початку 1990-х років до близько 35–40% у довоєнний період, що свідчить про поступове включення країни до міжнародних виробничих процесів [3]. Проте таке зростання відбувалося переважно за рахунок експорту сировини та напівфабрикатів, а не готової продукції з високою часткою доданої вартості.

Основу експортної структури України становлять агропродовольчі товари, чорні метали, руди, продукція хімічної промисловості та окремі комплектуючі для машинобудування [3]. Водночас сектор ІТ-послуг є винятком, оскільки він інтегрований у глобальні ланцюги створення вартості на вищих стадіях – у сфері розробки програмного забезпечення, цифрових сервісів і аутсорсингових рішень, що забезпечує відносно більший економічний ефект [5].

На регіональному рівні Україна відіграє важливу роль у ланцюгах постачання країн Європейського Союзу. За даними European Commission, у довоєнний період на ринки ЄС припадало понад 40 % загального експорту України, значна частина якого використовувалася як проміжна продукція у виробництві інших країн-членів Союзу [4]. Це насамперед стосується зернових і олійних культур, металургійної сировини та напівфабрикатів.

Окремі країни Центральної та Східної Європи демонструють високу залежність від українських поставок у стратегічно важливих товарних групах, що підкреслює роль України як ключового елемента регіональних ланцюгів доданої вартості. Водночас така модель інтеграції зумовлює вразливість економіки до зовнішніх шоків і обмежує можливості для довгострокового зростання.

Водночас участь України в глобальних ланцюгах доданої вартості має потенціал значного розширення. Для цього необхідно модернізувати інфраструктуру, покращити логістичні можливості, підвищити рівень цифровізації економіки, залучати іноземні інвестиції та стимулювати інноваційні галузі. Особливе значення має розвиток переробного сектору, що дозволить Україні переходити від експорту сировини до експорту продукції з більшою часткою доданої вартості. Важливими напрямками є розвиток машинобудування, біотехнологій, фармацевтики, електроніки та екологічно чистих технологій.

В умовах зростаючих геополітичних ризиків глобальні ланцюги доданої вартості переживають трансформацію. Компанії прагнуть скоротити залежність від окремих країн, локалізувати частину виробництва ближче до споживачів та створювати більш стійкі та диверсифіковані ланцюги. Тенденції «nearshoring» і «friendshoring» – перенесення виробництва до сусідніх або дружніх країн – стають дедалі поширенішими. Це створює нові можливості для держав, які можуть запропонувати вигідні умови для інвестицій та постачання продукції, зокрема і для України, особливо у контексті її європейської інтеграції.

Таким чином, глобальні ланцюги доданої вартості стали структуроутворюючим елементом сучасного світового господарства, що визначає напрями економічного розвитку, технологічного прогресу та міжнародної співпраці. Вони створюють значні можливості для підвищення конкурентоспроможності країн, але водночас містять ризики, пов'язані з економічною залежністю, соціальною нерівністю та вразливістю до зовнішніх шоків. Узагальнюючи, участь України у глобальних ланцюгах доданої вартості має асиметричний характер: країна включена до світових і регіональних виробничих мереж, проте переважно на нижчих ланках створення вартості. Низька частка експорту, інтегрованого у GVC, та домінування сировинної продукції стримують потенційні вигоди від міжнародної економічної інтеграції [1; 2]. Водночас, наявність конкурентних переваг у сфері аграрного виробництва, ІТ-послуг і окремих сегментів переробної промисловості формує передумови для підвищення ролі України у глобальних та європейських ланцюгах доданої вартості за умови реалізації політики структурної модернізації економіки [3; 4]. Для країни ефективна інтеграція у глобальні ланцюги доданої вартості є ключовою умовою модернізації економіки, підвищення

технологічного рівня, розширення експортного потенціалу та формування стійкої моделі економічного розвитку в умовах глобалізованого світу.

Література:

1. OECD. Global Value Chains: Evolution, Risks and Opportunities. Paris: OECD Publishing, 2021.
2. WTO. Global Value Chain Development Report. Geneva: World Trade Organization, 2023.
3. World Bank. Ukraine Growth Study: Faster, Lasting and Kinder Growth. Washington, DC: World Bank Group, 2019.
4. European Commission. EU–Ukraine Trade Relations and Global Value Chains. Brussels, 2022.
5. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2023.

Безуглий Олександр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро, Україна

Штаталов Олександр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,
м. Дніпро, Україна

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗБАЛАНСУВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: АКТУАЛЬНІ КОНЦЕПЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В епоху глобальних трансформацій, таких як зміна клімату, деградація екосистем та економічні потрясіння, викликані пандеміями та геополітичними конфліктами, еколого-економічне збалансування набуває особливого значення для сільськогосподарських підприємств. В Україні, де аграрний сектор становить близько 10% ВВП та забезпечує зайнятість для значної частини населення, стратегічне планування мусить інтегрувати екологічні аспекти з економічною ефективністю, щоб забезпечити стійкий розвиток. Концепції сталого сільського господарства, кругової економіки та кліматично адаптивних стратегій стають ключовими інструментами для подолання викликів, пов'язаних із втратою біорізноманіття, ерозією ґрунтів та зростанням попиту на екологічно чисту продукцію.

Сучасні глобальні трансформації, вимагають від підприємств переходу від традиційних моделей до інноваційних підходів. В Україні це особливо актуально через вплив російської агресії, яка призвела до знищення сільськогосподарських земель та інфраструктури, а також через необхідність адаптації до європейських стандартів після набуття членства в ЄС. Еколого-економічне збалансування передбачає оптимізацію використання ресурсів, мінімізацію екологічного впливу та максимізацію прибутків через впровадження зелених технологій, таких як прецизійне землеробство, органічне виробництво та відновлювані джерела енергії.

Одним із підтверджень підтримки таких підходів, як агроєкологія, органічне господарство, точне землеробство та карбонове фермерство, є Спільна аграрна політика Європейського Союзу (CAP) [1]. У межах цієї політики передбачено, що в період з 2023 до 2027 року 25% прямих виплат фермерам буде спрямовано на екосхеми, що підтверджує важливість екологічно орієнтованих методів у сільськогосподарській сфері ЄС. Такий підхід є також інструментом досягнення цілей Європейського Зеленого курсу [4], стратегії "Farm to

Fork" [6] та "Стратегія біорізноманіття до 2030 року" [5]. Він сприяє скороченню викидів парникових газів і підвищенню адаптованості сільського господарства до змін клімату. Окремим аспектом є забезпечення більш справедливого розподілу доходів серед аграріїв, щоб гарантувати рівномірний доступ до фінансової підтримки. Це, своєю чергою, сприяє сталому розвитку сільських територій і захисту довкілля.

Однією з важливих сучасних концепцій є інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-модель підприємства. Це включає оцінку екологічного сліду, де підприємства аналізують викиди парникових газів, споживання води та використання пестицидів.

Рамковими документами для аграрного сектору виступають Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 179 від 3 березня 2021 року, а також Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, прийнята постановою Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 року. Для України, де сільське господарство є інтенсивним, концепція "зеленого курсу" (зазначено в Стратегії) пропонує поєднання економічного зростання з екологічною стійкістю. Інша концепція — циркулярне сільське господарство, яке передбачає повторне використання відходів, наприклад, перетворення органічних решток на біогаз чи компост, що знижує витрати на ресурси та покращує ґрунтову родючість. Водночас в Україні існує глибока прірва не тільки і не стільки у змісті аграрної політики, скільки в самій культурі стратегічного планування [1].

Стратегічне планування в цьому контексті мусить включати сценарії ризику, такі як екстремальні погодні умови чи зміни в ринках. Підприємства можуть використовувати інструменти, як SWOT-аналіз, адаптований до екологічних факторів, де слабкі сторони включають залежність від імпорту добрив, а можливості — експорт органічної продукції. Для візуалізації процесу збалансування можна розглянути таблицю, яка порівнює традиційні та стійкі підходи:

Таблиця 1

Порівняння ключових аспектів традиційного та стійкого (еколого-економічного) підходу

Аспект	Традиційний підхід	Стійкий підхід (еколого-економічний)
Використання ресурсів	Інтенсивне споживання води та добрив	Прецизійне зрошення та органічні добрива
Вплив на екосистему	Високі викиди CO ₂ , ерозія ґрунтів	Зниження викидів, відновлення біорізноманіття
Економічна ефективність	Короткостроковий прибуток	Довгострокова стійкість та субсидії за зелений сертифікат
Ризики	Залежність від субсидій та погоди	Адаптація до кліматичних змін та ринкових преференцій

Отже, еколого-економічне збалансування у стратегічному плануванні сільськогосподарських підприємств України є невід'ємною складовою адаптації до змін клімату і геополітичних викликів. Поєднання екологічних принципів із економічною ефективністю сприяє сталому розвитку сектору через стале сільське господарство, кругову економіку та кліматично адаптивні стратегії. Такі підходи мінімізують екологічний вплив, відновлюють біорізноманіття і збільшують прибутки завдяки зеленим технологіям, як демонструють приклади ЄС та внутрішні стратегії. Водночас, перешкодами залишаються відсутність стратегічної культури та обмежене фінансування. Рекомендується застосовувати екологічно орієнтований SWOT-аналіз і інвестувати в навчання фермерів. До 2030 року Україна може стати регіональним лідером у низьковуглецевому сільському господарстві, якщо включить ризикові сценарії й інтегрується у глобальні ініціативи, що підвищить її стабільність і конкурентоспроможність.

Література:

1. Спільна аграрна політика ЄС і завдання України в контексті євроінтеграції (план наближення політик і гармонізації законодавства). *Агрополітичний звіт*. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Agrarpolitische_Berichte/Starikova_Alalyse_und_Empfehlungen_CAP_UA.pdf (дата звернення 30.01.2026).
2. The common agricultural policy at a glance agriculture.ec.europa.eu. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-2023-27_en (дата звернення 10.02.2026).
3. EU competences in the field of climate action. URL: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-competences-field-climate-action_en (дата звернення 02.02.2026).
4. The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення 02.02.2026).
5. Biodiversity Strategy for 2030. URL: https://environment.ec.europa.eu/strategy/biodiversity-strategy-2030_en (дата звернення 16.02.2026).
6. Farm to Fork strategy URL: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en (дата звернення 16.02.2026).

Герасименко Олена

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ЧЕРЕЗ ІНДИКАТОРИ СПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ У СИСТЕМАХ РОЗУМНОГО МІСТА

Сучасний етап розвитку цивілізації характеризується безпрецедентною та надзвичайно інтенсивною динамікою урбанізаційних процесів, що знаходить свій прояв у стрімкому збільшенні частки міського населення та поступовій трансформації великих міст у складні, багатофункціональні агломераційні центри. Згідно з актуальними прогностичними даними провідних міжнародних інституцій, до 2050 року приблизно 70% населення планети буде сконцентровано саме в містах, які вже на сьогоднішній день виступають потужними локомотивами глобальної економіки, генеруючи понад 80% світового ВВП. Водночас агломерації стають епіцентрами критичного антропогенного навантаження, екологічної деградації та соціальної напруженості. У таких умовах традиційні, лінійні моделі публічного управління, що десятиліттями базувалися на жорстких ієрархічних структурах, галузевій роздрібненості та статичному довгостроковому плануванні, демонструють свою неспроможність та вкрай обмежену ефективність. Це зумовлює об'єктивну потребу в переході до інноваційних систем «розумного міста». Проте важливо підкреслити, що в сучасній науковій парадигмі розумне місто перестало розглядатися виключно як технологічний або інженерний проєкт; це передусім комплексна управлінська категорія, яка передбачає здатність системи гнучко та проактивно адаптуватися до мінливих, часто непередбачуваних потреб мешканців. Ключовим стратегічним орієнтиром та водночас чутливим індикатором такої адаптації стають спільні цінності громади, які виконують роль своєрідного етичного фільтра для технологічних впроваджень та слугують фундаментальним базисом для оцінки реальної результативності державної та муніципальної політики [5].

Нагальна актуальність дослідження ціннісного виміру управління обумовлена змінами в самому характері територіального розвитку під потужним впливом процесів глобалізації,

четвертої технологічної революції та наростаючих екологічних загроз, що вимагають від науковців та практиків докорінного переосмислення класичних адміністративних підходів. У нинішніх реаліях агломераційні центри перетворюються на точки граничної концентрації людського капіталу та інноваційного потенціалу, проте їхня неконтрольована територіальна експансія нерідко супроводжується поглибленням соціальної нерівності та руйнуванням природних екосистем. Питання стратегічної адаптації публічного управління набуває критичного значення в контексті реформи децентралізації в Україні, яка кардинально змінила архітектуру врядування на місцях, делегувавши громадам не лише ресурси, а й високу відповідальність за самостійне визначення пріоритетів майбутнього розвитку. Особливої драматичності та гостроти ця проблема набуває в умовах повномасштабної військової агресії, яка спричинила катастрофічні руйнування критичної інфраструктури та спровокувала масштабні внутрішні й зовнішні міграційні потоки. Це вимагає від органів влади формування принципово нових моделей «розумного» відновлення, в основі яких лежать спільні цінності безпеки, соціальної справедливості, інклюзивності та прозорості. Теоретичний аналіз спільних цінностей у системі публічного управління дозволяє стверджувати, що вони виконують комплекс сенсоутворюючих, критеріальних та орієнтаційних функцій, фактично програмуючи пріоритети стратегічного розвитку територій на багато років уперед. Цінності виступають негласними, але засадничими «правилами гри», що впорядковують складну взаємодію між владними структурами, представниками бізнес-середовища та інститутами громадянського суспільства. Це дозволяє перевести оцінку якості управлінських рішень із суто технічної площини у площину гуманітарну - рівень реального задоволення потреб людини та якості її життя. Аксіологічний підхід до розбудови агломерацій передбачає рішучий перехід від застарілої моделі Smart City 1.0, яка була надмірно сфокусована на технологічному аспекті, до людиноцентричної моделі Smart City 3.0. У такій парадигмі будь-яка цифровізація розглядається лише як допоміжний засіб для досягнення соціальної гармонії, гуманізму та сталого прогресу [6]. Спільні цінності стають головним індикатором успішності трансформацій, оскільки будь-яке оновлення стратегії розвитку повинно максимально точно резонувати з ціннісними орієнтирами мешканців для забезпечення високого рівня легітимності інститутів публічної влади [1].

Регулятивний та комунікативний потенціал системи цінностей виявляється через їхню здатність виступати еталоном для глибокої саморефлексії органів влади та об'єктивної оцінки політичних рішень громадянами. Це створює надійні передумови для реалізації функцій контролю, що забезпечує так званий «м'який» нагляд за діяльністю державних і муніципальних інституцій. Одночасно цінності слугують тим орієнтиром, за допомогою якого моделюються найбільш оптимальні та етичні формати роботи владних структур в умовах цифрової епохи. Соціалізаторська функція цінностей сприяє активному становленню свідомої громадянської позиції та консолідації розрізнених груп суспільства навколо спільних інтересів. Завдяки цьому цінності стають медіатором у постійному діалозі між владою та мешканцями, впорядковуючи їхні стосунки та мінімізуючи ризики соціальних вибухів. Хоча в умовах радикальної поляризації поглядів цінності можуть набувати конфліктогенного забарвлення, при грамотному управлінні вони стають драйвером інклюзивного розвитку. Класифікація цих орієнтирів охоплює широкий спектр - від матеріальних ресурсів до духовних надбань, інтегруючи моральні, правові, економічні та політичні аспекти життєдіяльності агломераційного центру.

Сутність стратегічної адаптації публічного управління в межах великих агломерацій полягає у набутті системою здатності до проактивного розвитку та швидкого реагування на такі глобальні загрози, як пандемії, кліматичні аномалії чи геополітична нестабільність. Така адаптивність ґрунтується на засадах системної резильєнтності, що включає в себе не лише структурну міцність, а й інтелектуальну гнучкість та антиципативну готовність до роботи в умовах невизначеності. Критично важливим елементом тут стає інтеграція Agile-філософії у муніципальний менеджмент, що дозволяє відмовитися від громіздкого ієрархічного

планування на користь ітераційних циклів розвитку. Це передбачає постійне тестування нових сервісів та їхнє миттєве коригування на основі зворотного зв'язку від користувачів. Основою розумного врядування стає тотальне залучення громадян до процесів ухвалення рішень через сучасні цифрові платформи, що сприяє накопиченню соціального капіталу [3]. Розумне місто майбутнього - це простір, де технології підпорядковані цінностям людського добробуту. Так, впровадження «розумної мобільності» має оцінюватися не швидкістю трафіку, а доступністю та безпекою пересування для найбільш вразливих груп населення [2].

Ефективна цифрова трансформація та розбудова «розумної економіки» в агломераційних центрах вимагає від держави переходу від стратегії жорсткого адміністративного регулювання до ролі фасилітатора інноваційної активності [4]. Це передбачає створення сприятливих екосистем для підприємництва, де спільні цінності стають головним мотивом діяльності, що дозволяє гармонізувати інтереси бізнесу та громади. Удосконалення правового поля має базуватися на принципах відкритості та прозорості, що корелює з концепцією «демократизації інформаційних потоків». Використання інструментів GR-комунікацій дозволяє вибудовувати алгоритми чесної та прозорої співпраці, що є фундаментом для державно-приватного партнерства у реалізації інфраструктурних проєктів. Зрештою, успішність стратегічної адаптації вимірюється за допомогою комплексних індикаторів, таких як Cities in Motion Index, які дозволяють фіксувати не лише економічний ріст, а й ціннісний зсув громади до самовираження та сталого розвитку. Лише через синергію високих технологій та глибоких гуманістичних цінностей українські агломерації зможуть трансформуватися у «міста добробуту», здатні виступати драйверами національного прогресу в умовах глобальної турбулентності.

Література:

1. Герасименко О. В., Нагорнюк О. П. Цінності суспільства як індикатор змін стратегії розвитку держави. *Фінансовий простір*. 2023. №2(50). С. 107–117.
2. Карпінський Б. А., Пфістер Д. Г., Карпінська О. Б. Комплексна система формування розумного міста в агломераційних центрах за просторового розвитку: управлінська модель й результативність. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №8. С. 61–69.
3. Мосін А. В. Стратегічне планування регіонального розвитку в системі публічного управління в умовах глобальних викликів: дис. ... д-ра філос. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. Харків, 2025. 232 с.
4. Сагайдак М. Стратегічне управління розбудовою «розумних міст» (Smart City) в Україні у повоєнний період. *Світ фінансів*. 2024. №4(81). С. 102–114.
5. Чернова Н. Концептуальна еволюція та сутність розумного міста. *Економіка та суспільство*. 2025. №81.
6. Kuzior A., Sobotka B. The role of social capital in the development of smart cities. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2019. №134. С. 109–119.

Герасимів Зоряна

кандидат географічних наук, доцент,
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»
м. Бережани, Україна

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТАЛОГО ТУРИЗМУ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поєднанням принципів сталого розвитку та цифрових інновацій. Для України така взаємодія набуває стратегічного значення. Сталий туризм перестає бути лише екологічним трендом і перетворюється на

фундамент економічної життєздатності територіальних громад.

Станом на 2026 рік світова туристична індустрія остаточно відмовилася від моделі «надмірного туризму» на користь концепції регенеративного розвитку. Туризм більше не розглядається лише як сектор економіки, а стає інструментом відновлення природних ресурсів та підтримки локальної ідентичності. Наша країна перебуває на етапі активного планування та реалізації стратегій повоєнного відновлення, тому інтеграція в ці глобальні процеси є не просто вимогою часу, а критичною умовою формування конкурентоспроможного національного турпродукту. Важлива роль інноваційних технологій (AI, VR/AR, Big Data) у забезпеченні екологічної, економічної та соціальної стійкості дестинацій. Цифрова трансформація є ключовим інструментом для моніторингу антропогенного навантаження, збереження культурної спадщини та інклюзивності туристичного продукту.

Застосування циркулярної економіки у сфері туризму передбачає мінімізацію відходів, повторне використання ресурсів та розвиток екологічного дизайну. Цей підхід реалізується через впровадження концепції «нульових відходів» у готелях та ресторанах, де харчові відходи компостуються або переробляються у біогаз. Використання біорозкладних пакувальних матеріалів та багаторазового посуду також є частиною цієї стратегії [1].

Виділяють наступні тенденції розвитку туризму в Україні:

- штучний інтелект став основним інструментом персоналізації маршрутів, що дозволяє рівномірно розподіляти потоки відвідувачів, уникаючи перевантаження популярних локацій;
- відбувається перехід до регенеративного туризму за рахунок впровадження туристичними дестинаціями програм активного відновлення біорізноманіття за участі мандрівників;
- зростає інтерес до сільських територій, де мандрівники шукають тиші та єднання з природою.

Наслідки від збройної агресії для сфери туризму України наступні:

- 1) втрата гуманітарної та соціальної функції туризму у відносинах з країнами, які підтримали країну-окупанта;
- 2) загроза для розвитку в'їзного та виїзного туризму;
- 3) відсутність доходу галузі від експорту різних туристичних послуг;
- 4) фактичне припинення масштабної діяльності фірм, що спеціалізувалися на міжнародних напрямках;
- 5) руйнування партнерських відносин з зарубіжними компаніями;
- 6) обмеження ринків подієвого та ділового туризму;
- 7) тимчасові фінансові збитки туроператорів, авіаперевізників, туристичних агентств тощо [3].

Попри безпекові виклики туристична галузь в Україні продовжує розвиватись. Ключовими чинниками її підтримки є: потреба українців подорожувати всередині країни як засіб психологічної реабілітації; формування ніші «туризму цінностей», де іноземні відвідувачі зможуть підтримати відновлення України; орієнтація на сталий розвиток галузі; розробка маршрутів пам'яті.

Цифрова трансформація стала головним прискорювачем еволюції. «Розумні» дестинації використовують дані мобільності, сенсорні мережі та аналітику штучного інтелекту для проактивного управління відвідуваністю, просторово-часового розосередження потоків і підвищення ресурсної ефективності. Водночас технології працюють на сталий результат лише тоді, коли вбудовані у процеси управління та підтримані участю стейкхолдерів [2].

Створення 3D-моделей пам'яток, пошкоджених внаслідок бойових дій, забезпечує їх збереження для майбутніх поколінь та можливість віртуального відвідування. Цифрові аудіогіді та додатки роблять туризм доступним для осіб з інвалідністю.

Для забезпечення сталого розвитку галузі в Україні необхідно зосередитися на таких пріоритетах:

1) Екологічна безпека – програми «зеленого» відновлення зруйнованої інфраструктури, впровадження «зелених» стандартів для готелів та заповідників; енерго- та ресурсозбереження в галузі.

2) Інклюзивність – створення безбар'єрного середовища у сфері гостинності, що важливо для ветеранів та маломобільних груп населення.

3) Цифровізація – створення національної цифрової системи, що інтегрує дані про безпеку, логістику та культурні об'єкти в реальному часі.

4) Локалізація – підтримка малих та середніх підприємств у громадах, де туризм має стати драйвером повоєнного відновлення економіки та сприяти поверненню людей у деокуповані регіони.

Соціально відповідальний туризм сприяє екологічній обізнаності та активній участі туристів у природоохоронних ініціативах. Програми екотуризму, волонтерські заходи, навчальні проекти та екологічні марафони допомагають залучати туристів до процесу збереження довкілля, формуючи екологічну свідомість [1].

Попри значні успіхи у розвитку туристичної галузі, існують певні перешкоди:

- необхідність захисту персональних даних туристів у цифрову епоху;
- нерівномірний доступ до швидкісного інтернету у віддалених сільських громадах;
- потреба у фахівцях, які володіють компетенціями на стику туризму та ІТ.

Головним бар'єром залишається безпековий фактор та необхідність розмінування значних територій. Стратегія розвитку туризму передбачає застосування кластерного підходу та розширення географії надання туристичних послуг в міру стабілізації ситуації.

Глобальні тенденції сталого та регенеративного туризму співпадають з потребами України у відновленні на принципах інноваційності та відповідальності та потребують оцінки місткості дестинацій в умовах обмежених екологічних ресурсів повоєнного періоду. Впровадження принципів соціальної відповідальності у сферу туризму та рекреації дозволяє створити сталу модель розвитку. Завдяки гармонії між економікою, екологією та соціальною сферою забезпечується тривалий ефект позитивного впливу на природу та суспільство.

Література:

1. Лисюк Т. В., Семенюк О. Сталий розвиток у сфері туризму і рекреації: інноваційні технології та екологічні підходи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27695/1/2524-0072/2025-73-28.pdf>

2. Мажута В., Чмута І. Світові тенденції розвитку сталого туризму та можливості їх імплементації в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-95>

3. Цвілий С. М., Кукліна Т. С., Каптюх Т. В. Перспективні туристичні тренди в контексті повоєнного відновлення вітчизняної індустрії туризму та її сталого розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/82https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/82>

Гергардт Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

ФОРМАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Особливістю діяльності проєктної організації є висока залежність фінансових результатів від дотримання строків виконання проєктів, рівня завантаженості персоналу та ефективності координації дій між командами. За таких умов будь-які відхилення у сфері управління часом трансформуються у прямі або опосередковані економічні втрати, зокрема у вигляді зниження маржинальності проєктів, зростання непрямих витрат та втрати потенційних доходів.

Відсутність формалізованої системи тайм-менеджменту призводить до того, що управління часовими ресурсами здійснюється фрагментарно, без єдиних стандартів і критеріїв оцінки. Це ускладнює контроль виконання строків, підвищує залежність результатів від суб'єктивних управлінських рішень і створює ризики неефективного використання робочого часу персоналу.

З економічної точки зору такі проблеми проявляються у вигляді прихованих втрат, які не завжди відображаються безпосередньо у фінансовій звітності, проте впливають на загальну ефективність діяльності підприємства. Зокрема, нерівномірне навантаження команд призводить до ситуацій, коли частина персоналу працює в режимі перевантаження, тоді як інша — використовується не в повному обсязі. Це знижує середню продуктивність праці та негативно впливає на якість виконання проєктів.

Управлінський аспект проблеми полягає в обмеженій прозорості процесів планування та контролю часу. За відсутності єдиних підходів керівництво компанії не має можливості оперативно оцінювати реальний стан використання часових ресурсів, своєчасно виявляти вузькі місця та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації процесів.

Таким чином, проблеми системи тайм-менеджменту в діяльності ТОВ «Онікс-Системз» мають комплексний характер і впливають як на економічні, так і на управлінські результати діяльності підприємства, що обумовлює необхідність їх системного вирішення.

За умов сервісної моделі IT-бізнесу час безпосередньо трансформується у вартість: кожна година роботи спеціаліста має чітку економічну ціну. Відповідно, непродуктивні витрати часу означають прямі фінансові втрати для підприємства або зниження потенційного прибутку.

З управлінської точки зору удосконалення системи тайм-менеджменту є необхідною умовою підвищення керованості організації в умовах подальшого зростання та ускладнення внутрішніх процесів. Наявна модель управління, заснована переважно на індивідуальних управлінських практиках керівників команд, є ефективною лише до певного масштабу діяльності.

Подальше зростання кількості проєктів, команд і технологічних напрямів потребує переходу від неформальних механізмів управління часом до системного, стандартизованого підходу. В іншому випадку компанія стикається з ризиком втрати прозорості управлінських процесів, зниження швидкості прийняття рішень і зростання внутрішніх витрат.

Управлінські передумови удосконалення тайм-менеджменту також пов'язані з необхідністю підвищення відповідальності за дотримання строків, формування єдиного управлінського поля та забезпечення узгодженості дій між різними рівнями управління.

Формування напрямів удосконалення здійснюється з урахуванням таких принципових положень:

- домінування людського капіталу в структурі витрат підприємства;
- проєктного характеру операційної діяльності;
- необхідності забезпечення балансу між гнучкістю управління та його формалізацією;
- орієнтації на підвищення економічної ефективності без суттєвого зростання адміністративних витрат.

На основі цього доцільно виокремити п'ять взаємопов'язаних напрямів удосконалення системи тайм-менеджменту, які охоплюють як економічні, так і управлінські аспекти діяльності підприємства.

Однією з ключових проблем є відсутність єдиної формалізованої системи тайм-

менеджменту. У зв'язку з цим першим і базовим напрямом удосконалення має стати формування загальноорганізаційних стандартів управління часом, які б визначали єдині підходи до планування, контролю та оцінки використання часових ресурсів.

З управлінської точки зору формалізація не означає надмірної бюрократизації, а передбачає створення прозорих правил, які знижують залежність результатів від суб'єктивних управлінських рішень. З економічної точки зору це дозволяє скоротити приховані часові втрати та підвищити прогнозованість витрат на виконання проєктів.

Другим важливим напрямом є уніфікація підходів до управління часом на проєктному рівні. Як показав аналіз, значна частина проблем виникає через різні підходи до планування та контролю строків у межах окремих проєктів і команд.

Уніфікація підходів дозволить:

- забезпечити порівнюваність результатів між проєктами;
- знизити ризики заниження або завищення строків виконання робіт;
- підвищити ефективність розподілу ресурсів між командами.

З економічної точки зору це створює передумови для більш точного прогнозування доходів і витрат, що є особливо важливим у контексті фінансової стабільності підприємства.

Третім напрямом удосконалення системи тайм-менеджменту є оптимізація внутрішніх комунікаційних процесів. Надмірна кількість неструктурованих комунікацій, нарад і узгоджень створює суттєві непродуктивні часові витрати, які мають прямий економічний ефект. Оптимізація цього напрямку дозволяє зменшити втрати продуктивного часу, підвищити концентрацію персоналу на виконанні ключових завдань, скоротити непрямі витрати, пов'язані з управлінською діяльністю.

Наступним напрямом є удосконалення механізмів управління завантаженням персоналу. Як було встановлено, нерівномірний розподіл завдань призводить до зниження середньої продуктивності праці та підвищення ризику професійного вигорання.

З економічної точки зору оптимізація навантаження дозволяє:

- підвищити віддачу від кожної години праці;
- зменшити потребу у залученні додаткових ресурсів;
- стабілізувати якість виконання проєктів.

Останнім, але не менш важливим напрямом є розвиток компетенцій проєктних менеджерів і Team Lead у сфері управління часом. Саме ці категорії персоналу відіграють ключову роль у координації діяльності команд і формуванні фактичної практики тайм-менеджменту. Комунікації, спілкування та можливості налагодження продуктивної взаємодії є одним з визначальних важелів формування повноцінного суспільства, що підтверджується як досвідом організації суспільних відносин (зокрема наявністю зворотного зв'язку між владою та суспільством), так і існуючою бізнес-практикою [1, с. 106]. Інвестиції у розвиток управлінських компетенцій мають високий мультиплікативний ефект, оскільки впливають на ефективність роботи всієї команди.

Література:

1. Яковенко Р. В. Формування спеціальних комунікаційних навичок у структурі людського потенціалу в сфері управління якістю. *Агросвіт*. 2026. № 2. С. 106–110. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.2.106

Громоздова Лариса

кандидат економічних наук, професор,

Академія праці, соціальних відносин та туризму,

м. Київ, Україна

Нелюба Олександр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Антонюк Костянтин

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут технологій і торгівлі Луганського національного
університету імені Тараса Шевченка,
м. Полтава, Україна

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Цифрова трансформація стала ключовим фактором модернізації освітніх систем у світі. В Україні ця тенденція охоплює професійну освіту, де впровадження цифрових технологій впливає як на навчальні процеси, так і на соціально-економічний розвиток суспільства. Зростання попиту на цифрові компетентності зумовлює необхідність адаптації програм професійної освіти до реалій сучасного ринку праці. В умовах глобальної цифровізації професійна освіта стає не лише освітнім процесом, але й інструментом формування людського капіталу та стимулювання економічного розвитку. Тому актуальним є дослідження соціально-економічних аспектів цифрової трансформації професійної освіти. Цифрова трансформація професійної освіти є ключовим чинником модернізації національної системи підготовки кадрів у XXI столітті. У глобальних умовах цифрового суспільства професійна освіта стає не лише механізмом формування компетентностей, але й важливою соціально-економічною складовою розвитку людського капіталу, здатного адаптуватися до швидких технологічних змін. В умовах діджиталізації ринку праці виникають нові вимоги до професійної підготовки, що впливає на конкурентоспроможність випускників та рівень зайнятості в суспільстві.

Процес формування і розвитку хмарного середовища у закладах освіти спрямовано на досягнення цілей педагогічної системи: покращення організації навчання і науково-педагогічних досліджень; розроблення спільних проєктів; участь в освітньо-науковій та дослідно-експериментальній діяльності; використання найсучасніших засобів і технологій; підвищення ІКТ-компетентності учасників освітнього процесу. Актуальність створення та вдосконалення хмарного середовища у відповідності до освітніх потреб здобувачів вищої освіти зумовлює необхідність пошуку новітніх педагогічних підходів та сучасних технологічних рішень до підготовки кадрів з вищою освітою, що спрямована на забезпечення процесу навчання за рахунок розширення доступу до якісних електронних ресурсів, порталів та відкритих інформаційних систем (електронних бібліотек, періодичних видань, систем відео конференцій, комунікації з віртуальною реальністю) з доступом до освітнього середовища практично з будь-якого місця та в будь-який час. Фактично, хмарні технології в даний час оптимально відповідають потребам вирішення основних методичних та технологічних проблем системи вітчизняної вищої освіти, передусім удосконалення освітнього проєктування, формування та забезпечення функціонування освітньо-наукового середовища закладів вищої освіти (ЗВО), забезпечення системності та особистісно-орієнтованого навчання із дотриманням принципів людиноцентризму і навчання впродовж всього життя. По суті, мова йде про формування хмарно орієнтованого освітньо-наукового середовища закладів вищої освіти, що є однією із базових передумов ефективної професійної підготовки кадрів. При цьому, зазначена проблематика безпосередньо корелюється з менеджментом ЗВО, оскільки організаційно-технічно (архітектурно), юридично та фінансово хмарне середовище закладів вищої освіти запроваджується їх керівництвом [1]. Альтернативним та максимально близьким до хмарних сервісів є поняття «хмарні платформи», що, як справедливо вказує Н. Писаренко, більш поширене в середовищі професійних маркетологів та SEO- і SMM-фахівців [2].

Серед ключових проблем цифрової трансформації професійної освіти виділяють: доступність освітніх послуг-нерівномірний доступ до цифрових ресурсів у різних регіонах України; цифрова компетентність педагогів-низький рівень володіння цифровими технологіями у частини викладачів ПТНЗ та закладів ПТО; адаптація освітніх програм-

необхідність інтегрувати цифрові інструменти в навчальні плани без втрати професійного змісту; економічна ефективність-потреба оптимізації витрат на навчання та одночасного підвищення якості підготовки кадрів. Ці проблеми потребують системного підходу та комплексних рішень для забезпечення соціально економічного ефекту від цифровізації професійної освіти.

Результати та обговорення.

1. Соціальні аспекти цифровізації, а саме: підвищення доступності професійної освіти для соціально вразливих груп; можливість створення персоналізованих траєкторій навчання; формування цифрової компетентності студентів та педагогів, що сприяє активному включенню у сучасну економіку знань.

2. Економічні аспекти, а саме: скорочення витрат на організацію навчального процесу завдяки дистанційним та змішаним формам навчання; підвищення ефективності підготовки кадрів, що відповідають потребам ринку праці; стимулювання інноваційних підходів до управління закладами професійної освіти.

3. Виклики та ризики

- Нерівний доступ до цифрової інфраструктури між регіонами.
- Недостатній рівень цифрових компетентностей педагогів.
- Необхідність реформування навчальних програм та методик викладання.

4. В результаті напрацьовано рекомендації, які матимуть позитивний результат, а саме:

- Розробити національні стандарти цифрових компетентностей для педагогів ПТО.
- Інтегрувати цифрові інструменти в освітні програми на всіх рівнях професійної освіти.

- Створити механізми фінансової підтримки для модернізації інфраструктури закладів ПТО.

- Використовувати партнерство з бізнесом для практичної підготовки цифрово грамотних фахівців.

Висновки. Цифрова трансформація професійної освіти має значний соціально економічний вплив:

- підвищує доступність освіти та інклюзивність;
- формує сучасні компетентності, необхідні для ринку праці;
- оптимізує ресурси закладів освіти;
- потребує подолання цифрового розриву та підвищення кваліфікації педагогів.

Запровадження комплексних заходів щодо інтеграції цифрових технологій забезпечить конкурентоспроможність українських випускників та сприятиме економічному розвитку країни. Цифрова трансформація професійної освіти має глибокі соціально-економічні наслідки: підвищує адаптивність випускників до ринку праці, стимулює розвиток цифрових компетентностей, оптимізує використання ресурсів освітніх установ, але водночас потребує системних заходів щодо подолання цифрового розриву та підготовки педагогів нового покоління.

Перспективи та результати подальших досліджень. Подальші наукові дослідження у сфері цифрової трансформації професійної освіти мають бути спрямовані на поглиблення аналізу її довгострокових соціально-економічних ефектів та формування комплексної моделі цифрового розвитку закладів професійної освіти.

Очікуваними результатами подальших досліджень є:

1. Розроблення інтегрованої моделі цифрової трансформації професійної освіти, яка поєднуватиме соціальні, економічні та управлінські складові. Така модель дозволить систематизувати механізми впровадження цифрових технологій з урахуванням регіональних особливостей і потреб ринку праці.

2. Кількісна оцінка економічної ефективності цифровізації закладів професійної освіти. Перспективним є проведення емпіричних досліджень щодо співвідношення інвестицій у цифрову інфраструктуру та приросту якості підготовки фахівців, їх конкурентоспроможності

й рівня працевлаштування.

3. Дослідження впливу цифрових компетентностей на соціальну мобільність молоді. Важливим напрямом є вивчення кореляції між рівнем сформованості цифрових навичок і можливостями професійного зростання, доходами та інтеграцією у сучасний ринок праці.

4. Оцінювання готовності педагогічних працівників до цифрової трансформації. Подальші дослідження мають передбачати розробку індикаторів цифрової зрілості викладачів професійної освіти та створення програм підвищення кваліфікації з урахуванням сучасних освітніх технологій.

5. Формування механізмів державно-приватного партнерства у процесі цифровізації професійної освіти. Науковий інтерес становить розроблення моделей співпраці з бізнесом для забезпечення матеріально-технічної бази, стажувань та оновлення змісту освітніх програм.

6. Дослідження впливу цифровізації на регіональний розвиток. Професійна освіта, трансформована на цифрових засадах, може стати каталізатором економічного відновлення регіонів, особливо в умовах післякризової реконструкції.

У перспективі результати таких досліджень сприятимуть:

- формуванню національної стратегії цифрової трансформації професійної освіти;
- підвищенню конкурентоспроможності випускників на внутрішньому та міжнародному ринках праці;
- зростанню інноваційного потенціалу економіки;
- посиленню соціальної стабільності через розширення доступу до якісної професійної підготовки.

Таким чином, подальші дослідження повинні мати міждисциплінарний характер і поєднувати педагогічні, економічні та соціологічні підходи, що забезпечить комплексне розуміння впливу цифрової трансформації на систему професійної освіти та соціально-економічний розвиток України.

Література:

1. Кашина Г. С., Громоздова Л. В., Бараник З. П., Чепірко С. І., Базарна О. В., Артеменко А. І., Вінтер М. В. Професійна підготовка кадрів з використанням хмарних сервісів в управлінні закладами вищої освіти. *Наукові перспективи*. №4(4) 2024. С. 372-387. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-372-387](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-372-387)

2. Писаренко Н. В., Громоздова Л. В., Буткевич О. В., Довгенко Я. О., Дербеньова Я. В., Артеменко А. І. Наукові дослідження впливу психологічних чинників на ефективність комунікативних стратегій в маркетингу інновацій. *Актуальні питання у сучасній науці*. №8(14). 2023. С. 136-149.

Гуляєв Віталій

доктор технічних наук, професор, ректор

Ткаченко Ірина

кандидат економічних наук, доцент

Сербін Андрій

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Смирнов Ігор

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Дніпровський державний технічний університет,

м. Кам'янське, Україна

СТРАТЕГУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ З ІНТЕГРАЦІЄЮ ДО СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Заклади вищої освіти (ЗВО) в Україні сьогодні перебувають у стані безпрецедентних викликів, зумовлених повномасштабним вторгненням Російської Федерації. Руйнування освітньої інфраструктури, внутрішня та зовнішня міграція студентів і педагогів, а також потреба в післявоєнному відновленні поставили перед університетами необхідність переосмислити власні стратегії розвитку.

Кабінет Міністрів України затвердив зміни Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки та Операційний план на 2025–2028 роки, які враховують ці виклики та орієнтовані на адаптивність, цифровізацію, євроінтеграцію і формування людського капіталу [1]. Разом із тим, Стратегія регіонального розвитку Дніпропетровської області до 2027 року ще не актуалізована з урахуванням воєнних реалій, що створює інституційну невизначеність на рівні регіону. У цьому контексті університети стають не лише об'єктами стратегічного впливу, а й активними суб'єктами розвитку громад, здатними компенсувати прогалини регіонального планування та виступати локальними центрами інновацій і відновлення.

Розрив між оновленими національними стратегічними документами та неактуалізованими регіональними стратегіями створює ситуацію стратегічної невизначеності, в якій заклади вищої освіти змушені самостійно визначати пріоритети свого розвитку. Цей розрив одночасно є викликом і шансом для університетів виступати локальними центрами інновацій і стратегічного розвитку громад, формуючи моделі інтегрованого розвитку освіти та території. Пошук нових підходів до стратегування ЗВО передбачає розгляд університетів як локального стратегічного інтегратора, що поєднує освітні, соціальні та економічні функції громади; обґрунтування феномену інституційної стратегічної невизначеності як чинника проактивної позиції ЗВО; формування адаптивних стратегій розвитку університету у відповідь на воєнні виклики та неповну регіональну координацію; визначення стратегічних пріоритетів університету в місті Кам'янському, що виступає найбільшою громадою Кам'янського району і локальним центром людського капіталу та інновацій.

Таким чином, окреслені теоретичні положення та контекстуальні виклики формують підґрунтя для емпіричного узагальнення ролі закладу вищої освіти в умовах воєнної нестабільності та стратегічної неузгодженості між рівнями управління. Визначення університету як локального стратегічного інтегратора дозволяє переосмислити його функції не лише як освітні, а і як соціально-економічні та інноваційні, що безпосередньо впливають на стійкість громади. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз практичних проявів адаптивності ЗВО, механізмів їхньої взаємодії з місцевим середовищем та здатності компенсувати прогалини регіонального стратегічного планування.

Узагальнення цих аспектів дає змогу сформулювати результати дослідження та окреслити висновки щодо трансформації стратегічної ролі університету в сучасних умовах (таблиця 1). Заклади вищої освіти мають формувати локальні адаптивні стратегії, які випереджають регіональну координацію та відповідають на виклики воєнного часу. Вони повинні підтримувати партнерські ініціативи з громадами та бізнесом для відновлення територій та розвитку місцевої економіки.

Таблиця 1

Стратегічні пріоритети та результати розвитку університету як центру громади
(м. Кам'янське)

Висновки	Характеристика
1. Вплив воєнних викликів на ЗВО	Руйнування інфраструктури та внутрішня міграція студентів і викладачів зумовили необхідність гнучких моделей навчання, включно з дистанційними та змішаними форматами. ЗВО змушені реагувати на потреби громади у працевлаштуванні, соціальній підтримці та розвитку людського капіталу.
2. Інтеграція стратегії ЗВО до стратегії громади	Ефективне стратегування неможливе без синхронізації з локальними стратегічними планами, навіть якщо вони поки не адаптовані до воєнних реалій.

	ЗВО можуть виступати ініціаторами локальних проєктів, спрямованих на економічний та соціальний розвиток громади: підприємницькі майстерні, соціальні лабораторії, освітні платформи для місцевих ініціатив.
3. Інституційна невизначеність як стратегічний ресурс	Неактуалізованість регіональних стратегій створює виклик, який трансформується на стратегічну перевагу, дозволяючи ЗВО: - формувати власні адаптивні стратегії; - самостійно визначати пріоритети розвитку; - виступати локальними центрами інновацій.
4. Цифрова трансформація і міжнародна співпраця	Використання ІКТ і цифрових платформ забезпечує безперервність навчання, доступ до світових ресурсів та розвиток онлайн-освіти. Міжнародна співпраця дозволяє формувати конкурентоспроможний кадровий і науковий потенціал.
5. Локальний контекст університету в Кам'янському	Заклад єдиний у місті та виступає локальним центром розвитку найбільшої громади Кам'янського району. Стратегія університету має: підтримувати місцеве підприємництво та працевлаштування; стимулювати залучення молоді до життя громади; активізувати співпрацю з органами місцевого самоврядування.

Університети впроваджують гнучкі навчальні формати та цифрові платформи, забезпечуючи безперервність освітнього процесу [2]. Вони створюють центри розвитку людського капіталу, що формують компетенції XXI століття, надають психологічну підтримку та сприяють соціальній інтеграції, використовують міжнародне співробітництво для підвищення конкурентоспроможності та обміну досвідом. Завдяки цим діям університети стають локальними центрами інновацій і стійкого розвитку громад.

Інституційна невизначеність регіональних стратегій і воєнні виклики створюють можливості для стратегічного лідерства ЗВО. Університети виступають локальними центрами інтеграції освіти, науки та громади. Вони застосовують адаптивні стратегії, цифрові технології, розвивають людський капітал і співпрацюють із громадами для підвищення стійкості та конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє ЗВО активно впливати на соціально-економічний та інноваційний розвиток територій.

Література:

1. Кабмін оновив Стратегію розвитку вищої освіти відповідно до викликів війни. URL: <https://mon.gov.ua/news/kabmin-onovyyv-stratehiiu-rozvytku-vyshchoi-osvity-vidpovidno-do-vyklykiv-viiny>
2. Гуляєв В. М., Ткаченко І. П. Стратегії сталого розвитку закладів вищої освіти: імплементація та адаптивність в умовах воєнного стану. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. №1(10). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/332420>

Денисюк Сергій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна

РИЗИКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОМПЕТЕНТІСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

В умовах цифрової трансформації економіки, прискорення технологічних змін і структурної нестабільності ринку праці компетентнісний підхід набуває статусу стратегічної основи управління людськими ресурсами. Його сутність полягає у формалізації вимог до

професійної поведінки через систему компетенцій та інтеграції оцінювання, розвитку, мотивації й кар'єрного просування в єдину логіку формування людського потенціалу.

На відміну від традиційних кадрових практик, орієнтованих на формальні кваліфікації, компетентнісна модель забезпечує прямий зв'язок між поведінковими характеристиками працівника та результативністю організації. Водночас її комплексність зумовлює появу методологічних, організаційних і технологічних ризиків, здатних знизити ефективність підходу або перетворити його на формальну процедуру.

Міжнародний досвід підтверджує, що навіть у великих корпораціях із розвиненими моделями компетенцій їх упровадження потребує значних ресурсів і постійного оновлення. У звітах Siemens підкреслюється необхідність регулярного перегляду профілів навичок у зв'язку з цифровізацією управління, а IBM у процесі переходу до моделі організації, орієнтованої на навички, здійснила перебудову системи оцінювання та навчання, оскільки формальна наявність профілів не гарантує їх реальної інтеграції в бізнес-процеси.

Дослідження у сфері компетентнісного управління людськими ресурсами свідчать, що без системного моніторингу та оновлення моделей компетенцій підхід втрачає управлінську дієвість [2; 7]. У європейській практиці він розглядається як складова концепції навчання впродовж життя та інтегрується з національними рамками кваліфікацій [6], що зменшує ризик його ізольованого застосування.

Узагальнення наукових і аналітичних джерел дозволило систематизувати ключові ризики впровадження компетентнісної моделі (табл. 1).

Таблиця 1

Ризики впровадження компетентнісного підходу та напрями їх мінімізації

Тип ризику	Суть прояву	Наслідки	Напрями мінімізації
Ресурсна складність впровадження	Значні витрати часу й ресурсів; складність процедур оцінювання	Часткова імплементація; обмежене застосування у середньому бізнесі	Поетапне впровадження; комбіновані методи оцінки
Формалізація без інтеграції	Відсутність зв'язку з результатами та винагородою	Декларативність; низький управлінський ефект	Інтеграція в систему оцінювання та мотивації
Розрив «оцінювання - розвиток»	Відсутність зв'язку між діагностикою компетенцій і програмами розвитку	Неефективні інвестиції в розвиток	Індивідуальні плани розвитку; безперервне навчання
Застарівання компетенцій	Швидка зміна технологічних вимог	Нерелевантність профілів; кадрові дисбаланси	Регулярний перегляд моделей
Алгоритмічні упередження	Використання AI у HR без етичного контролю	Репутаційні та правові ризики (випадок Amazon)	Етичний аудит HR-алгоритмів
Опір керівників	Сприйняття оцінювання як додаткового контролю	Формальне використання моделей	Комунікація цінності; навчання менеджерів
Недостатня підготовка HR	Обмежені аналітичні та методичні компетенції	Низька якість оцінювання; помилки в інтерпретації даних	Підвищення кваліфікації HR; розвиток HR-аналітики

Джерело: узагальнено автором на основі [1-8]

Представлені ризики мають системний характер і можуть бути згруповані у три взаємопов'язані блоки: організаційні, технологічні та поведінкові.

До організаційних належать ресурсна складність впровадження, формалізація без інтеграції та розрив між оцінюванням і навчанням. Саме ці ризики найчастіше зумовлюють

декларативний характер компетентнісних моделей, коли профілі компетенцій існують як окремий документ, але не впливають на систему результативності, винагороди та кадрових рішень. Як свідчать результати дослідження de Araújo та ін. [2], відсутність інтеграції competency-based HRM у систему управлінських процесів призводить до втрати його стратегічної функції та трансформації у формальну адміністративну процедуру.

Технологічні ризики пов'язані з цифровізацією HR-процесів і використанням алгоритмічних рішень. Випадок Amazon, яка відмовилася від AI-системи рекрутингу через виявлену гендерну упередженість [4], демонструє, що цифрові інструменти без етичного аудиту можуть створювати репутаційні та правові загрози. У цьому контексті компетентнісна модель потребує не лише технічної підтримки, а й впровадження процедур контролю якості даних та прозорості алгоритмів.

Окрему групу становлять динамічні ризики, пов'язані зі швидким застаріванням компетенцій. Згідно з The Future of Jobs Report [8], значна частка ключових навичок змінюється протягом кількох років, що зумовлює необхідність регулярного перегляду компетентнісних профілів. Без системного оновлення модель втрачає актуальність і не відображає реальних потреб бізнесу.

Поведінковий вимір ризиків пов'язаний з опором управлінського персоналу та дефіцитом компетентності HR-функції. Дані Deloitte [3] засвідчують, що впровадження нових моделей оцінювання нерідко сприймається менеджерами як додаткове адміністративне навантаження, що знижує рівень прийняття інструментів competency-based management. За відсутності належної підготовки HR-фахівців ризик помилкової інтерпретації результатів оцінювання зростає, що може дискредитувати сам підхід.

Таким чином, основна проблема полягає не в самій концепції компетентнісного управління, а у розриві між моделлю та її практичною реалізацією. Ефективність підходу визначається рівнем його інтеграції в систему управління результативністю, цифрові HR-процеси та організаційну культуру. За відсутності комплексної підтримки компетентнісна модель перетворюється на формальний документ. В умовах трансформації українського ринку праці це питання набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості бізнесу.

Література:

1. CIPD (2025). *Using assessment centres effectively for candidate selection and development*. URL: https://www.cipd.org/en/knowledge/bitesize-research/effective-assessment-centres-use/?utm_source=chatgpt.com
2. de Araújo, M. L., Menezes, P. P. M., & Demo, G. (2022). Challenges in Implementing Competency-Based Management in the Brazilian Public Sector: An Integrated Model. *Sustainability*, 14(22), 14755. <https://doi.org/10.3390/su142214755>
3. Deloitte (2024). *Global Human Capital Trends*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html>
4. Reuters (2018). *Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women*. URL: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>
5. SHL (2023). *Skills of the Future and Where to Find Them*. URL: <https://www.shl.com/assets/campaigns/global/volume-hiring/shl-volume-hiring-white-paper-en.pdf>
6. Sienkiewicz, Ł., Jawor-Joniewicz, A., Sajkiewicz, B., Trawińska-Konador, K., Podwójcic, K. (2014). Competency-Based HRM. The lifelong learning perspective. Warsaw: *Educational Research Institute*. 264 p.
7. World Customs Organization (2019). *Guide to implementing Competency-Based HRM in a Customs Administration Environment*. URL: <https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/activities-and-programmes/people-development/guide-to-implementing-competency-based-humain-resource-management.pdf?la=en>
8. World Economic Forum (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Дискіна Анастасія

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Змінний характер економічної кон'юнктури дедалі більше трансформується під впливом сучасних технологій, що висуває на перший план необхідність аналізу факторів конкурентоспроможності та виявлення механізмів управління конкурентоспроможністю в сучасній цифровій економіці як на рівні підприємств, так і на державному рівні.

Конкурентоспроможність у цифровій економіці являє собою динамічну здатність підприємства здійснювати успішну господарську діяльність на ринку в конкурентному середовищі, ефективно використовуючи свій інтелектуальний і кадровий потенціал для обробки та застосування інформації й знань у своїй діяльності в умовах асиметрії інформації.

Розглядаючи конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки, на нашу думку, важливо розмежовувати масштаби розгляду цієї економічної категорії, звертаючи увагу як на конкурентоспроможність держави загалом у межах світової економіки, так і на конкурентоспроможність окремого підприємства в національній економіці.

У цифровій економіці механізм управління конкурентоспроможністю ґрунтується, як і в традиційній концепції, на реалізації тактичних та стратегічних цілей компанії, однак досягнення конкурентної переваги пов'язане з такими факторами, як:

- розвиток інформаційно-комунікаційних технологій;
- розвиток наукового потенціалу співробітників організації;
- підтримка сприятливого іміджу підприємства.

Бізнес змінюється, модифікується, набуває нових форм, відповідно в нього виникають нові ознаки, з'являються нові вимоги до його власників та, безпосередньо, до його функціонування [1]. Саме за цими факторами необхідно проводити моніторинг та аналіз ситуації, виявлення та усунення невідповідностей для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

В умовах цифрової економіки для досягнення конкурентної переваги, поряд з науковим потенціалом співробітників організації, важливого значення набуває також знання та активне використання інформаційних технологій у бізнес-процесах, здатність до саморозвитку та самовдосконалення для пристосування до появи нових технологій виробництва, збуту та взаємодії із споживачами.

Таким чином, спостерігається трансформація факторів конкурентоспроможності від розгляду традиційної концепції п'яти сил конкуренції Портера до зрушення у бік раціонального використання інформаційно-комунікаційних технологій та трансформації бізнес-процесів у цифровий формат.

Трансформації також піддається механізм управління персоналом організації як чинник підвищення конкурентоспроможності.

У цьому аспекті необхідно забезпечити співробітників компанії можливістю регулярного підвищення кваліфікації, використання сучасних ІТ-систем у роботі та стимулювати їх ініціативність та залученість до процесу.

Механізм управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки також ґрунтується на такому факторі конкурентної переваги, як гнучкість та здатність до змін. Стратегія компанії більше не може бути фіксованим планом перспективу. Її формулювання має включати підхід, який пристосовується до умов, що швидко змінюються, щоб компанія не втрачала можливості зовнішнього середовища і не створювала прогалини для загроз з боку конкурентів.

Ключове стратегічне рішення, що стосується поведінки на ринку при трансформації цифрового бізнесу, полягає в тому, яку стратегію вибрати: атакуючу чи захисну, або поєднувати обидва напрями конкурентної боротьби. Обґрунтування цього вибору включає аналіз ринку для передбачення загроз.

У цифровій економіці мету та місію компанії необхідно визначати на основі таких елементів, як [2]:

- цифрові технології, що дозволяють змінити існуючий бізнес та сформувати клієнтську базу;
- цифрові технології, що дозволяють ідентифікувати компанію серед конкурентів;
- цифрові технології, що забезпечують оптимальну структуру управління та функціонування бізнес-процесів для внутрішньої стійкості підприємства.

Щоб бути конкурентоспроможними в цифровій економіці, компанія потребує більше, ніж традиційні бізнес-моделі. Корпоративна стратегія повинна втілювати цифрову технологію, а не розглядати її як доповнення до бізнесу, яке потребує окремої стратегії.

У цифровій економіці виділяються такі стратегічні небезпеки, як розгляд інформаційних технологій окремо від компанії та відсутність релевантної інформації про ринкову ситуацію. Небезпека для компаній, які розглядають цифрові технології окремо від стратегії, полягає в тому, що, використовуючи оцифрування, вони покращать існуючі бізнес-процеси зроблять старі продукти та послуги швидше і дешевше, але ніколи не трансформуються докорінно. Небезпека для компаній, у яких немає процесу конкурентної розвідки полягає в тому, що вони можуть пропустити вихід ринку нових конкурентів, які зроблять поточні бізнес-моделі застарілими.

Сильна конкуренція змушує компанії адаптувати процес цифрової трансформації до бізнес-умов та споживчих переваг. Цифрова трансформація стає основним механізмом забезпечення конкурентоспроможності компаній у сучасних умовах. Цифрове перетворення є не тільки впровадження нових технологій та продуктів, а й переосмислення бізнес-моделі, перебудову бізнес-процесів та управління організаційними змінами. Реальне цифрове перетворення потребує фінансових інвестицій та державних витрат для досягнення адекватного рівня розвитку та отримання позитивного ефекту щодо економічних показників.

Як висновок зазначимо, що трансформація факторів конкурентоспроможності проявляється як цифровізація бізнес-моделей, інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у процес прийняття стратегічних рішень та викликає системний синергетичний ефект підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

Література:

1. Дискіна А. А. Розвиток малого бізнесу в умовах кризового стану. VII Міжнародна наукова конференція «Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку», Одеса, 17 травня, 2024. с. 24-26.

2. Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Ломжа - Харків, 14.03.2024 / Наукові редактори: Іренеуш Жуховські, Зоя Шарлович, Олена Дудник. Ломжа : Міжнародна Академія Прикладних Наук в Ломжі; Харків : ПЗВО "Харківський технологічний університет "ШАГ", Україна. Видавництво: MANS в Ломжі, Частина 1. 2024. 348 с.

Дмитренко Аліна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ТА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ

ТРАНСФОРМАЦІЇ

Повномасштабна війна в Україні стала одною з ключових причин для масштабної соціально-економічної трансформації. Вона охопила всі сфери функціонування нашої держави та бізнесу. Вимушена міграція населення, руйнування всієї інфраструктури, скорочення зайнятості та значне зменшення інвестицій суттєво послабило економічний потенціал України. Також до цього варто врахувати глобальні виклики – цифровізація, посилення міжнародної конкуренції, підлаштування нашого економічного простору до європейського. Такі метаморфози створюють ґрунт для формування нової моделі розвитку, заснованої на знаннях та інноваціях [1,с.6].

Саме ці ключові виклики та причини змістили фокус уваги до стратегічного ресурсу, що виступає гарантом стійкості бізнесу та конкурентоспроможності національної економіки – людського капіталу. Він будується на якості освіти, професійній компетентності, здатності адаптуватися до нового та інновацій. Ці фактори надають можливість підприємствам швидко реагувати на кризи, адаптувати діяльність під них та формувати нові ринкові переваги [2,с.217].

Інтелектуальний капітал ключовий фактор у забезпеченні стійкості та адаптивності бізнесу. Якщо матеріальні ресурс легко втратити або зруйнувати, то знання, компетентність та професійний досвід можливо зберегти та сформувати основу для відновлення та довгострокового розвитку підприємства [3,с. 410].

Щоб трансформувати економіку України потрібно переосмислити підхід до формування та розвитку людського капіталу, посилити увагу на держаних та корпоративних механізмах інвестування в розвиток людини. Модернізувавши процес допоможе не тільки покращити темп розвитку економічного відновлення, а й створить довгострокову стійкість і конкурентоспроможність України в умовах глобальної економіки.

Модернізація полягає в синхронізації системи освіти з реальними проблемами економіки, підготовкою програм перекваліфікації та підвищенням кваліфікації вже навченого персоналу. Внесення інтеграції в цифровізацію соціально-трудова відносинах, тобто допомогти внутрішньо переміщеним особам і мігрантам працювати дистанційно у вітчизняному ринку праці з-за допомогою дистанційної форми. Варто звернути увагу на те, що людський капітал потребує внесення в корпоративні програми психологічну підтримку та інклюзії. Це допоможе покращити ментальну стійкість працівників [3].

Основа довгострокової стійкості ґрунтується не тільки на матеріальних чи фінансових ресурсах, а й також на знаннях, компетентностях, управлінській культурі та інноваційному мисленню.

Збільшення інвестицій у розвиток людини повинно набути систематичного характеру та стати пріоритетом економічної політики й стратегічного управління підприємствами.

Розвиток людського капіталу це одна з найважливіших основ економічного відновлення та є стратегічною гарантією посилення позиції України в міжнародному економічному середовищі.

Література:

1. Онищенко В. Людський капітал України в період її післявоєнного відновлення. *Економіка України*. 2023. №1. С.3-15.
2. Чайковська І. Людський капітал як фактор економічного розвитку національної економіки. 2023. №2. С.215-220.
3. Новікова О., Амоша О., Антонюк В. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2023. Т.21. № 3. С.407-420.

Зелінська Олена

кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

КОН'ЮНКТУРНІ ЗМІНИ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем нестабільності, посиленням циклічності та зростанням ролі глобальних шоків, що істотно впливають на формування світової економічної кон'юнктури. Геополітичні конфлікти, енергетичні дисбаланси, трансформація глобальних ланцюгів доданої вартості, цифровізація та фінансова турбулентність зумовлюють структурні зміни на товарних, фінансових і валютних ринках.

Світова економічна кон'юнктура формується під впливом сукупності кон'юнктоутворюючих факторів – циклічних, структурних, інституційних та спекулятивних. У сучасних умовах домінуючого значення набувають фінансові фактори, що посилюють волатильність світових ринків капіталу та ресурсів. Підвищення процентних ставок провідними центральними банками, зростання боргового навантаження та нестабільність валютних курсів спричиняють перерозподіл глобальних потоків капіталу та зміну інвестиційної привабливості країн.

Особливо чутливими до глобальних дисбалансів залишаються ринки зернових, енергоресурсів та металів. Механізм передавання впливу світової товарної кон'юнктури на макроекономічні показники України представлено в табл. 1. За оцінками ФАО, світовий ринок зерна демонструє високу залежність від кліматичних умов, врожайності провідних країн-експортерів та експортних обмежень, що безпосередньо впливає на продовольчу безпеку окремих регіонів світу [3]. Після 2022 року відбулося суттєве переформатування світових потоків зерна та зростання логістичних витрат, що відобразилося на ціновій динаміці глобального продовольчого ринку [2; 3]. Для України, як одного з провідних експортерів зернових культур, зміна кон'юнктури безпосередньо впливає на валютні надходження та стан зовнішньоторговельного балансу [5].

Таблиця 1

Модель трансмісійного впливу світових товарних ринків на економіку України

Світовий товарний ринок	Ключові кон'юнктоутворюючі чинники	Інструмент впливу на економіку	Макроекономічний результат
Зерновий ринок	Врожайність, експортні обмеження, світові запаси	Експорт агропродукції	Зростання/скорочення валютних надходжень; вплив на торговельне сальдо; зміна податкових надходжень; вплив на валютний курс
Ринок енергоресурсів	Геополітична ситуація, запровадження квот видобутку, зміна ціни на нафту і газ	Імпорт енергоносіїв, витрати виробництва	Формування інфляційного тиску; зміна собівартості продукції; вплив на енергетичну безпеку; навантаження на платіжний баланс
Ринок металів та металопродукції	Глобальний попит, інвестиційна активність, протекціоністська політика	Експорт металопродукції	Динаміка промислового виробництва; вплив на ВВП; зміна рівня зайнятості; формування експортних доходів бюджету

Джерело: складено автором

Кон'юнктура світового ринку енергоресурсів характеризується значною залежністю від геополітичних факторів і рішень країн-виробників, що спричиняє різкі коливання цін на нафту та природний газ [2]. Зміна енергетичних цін визначає динаміку виробничих витрат, інфляційні процеси та конкурентоспроможність національних економік [1]. Для України енергетичний чинник має системний вплив на макроекономічну стабільність та структуру витрат виробництва.

Світовий ринок чорних металів також демонструє виражену циклічність, пов'язану зі змінами глобальної інвестиційної активності та попиту з боку індустріальних економік. Посилення протекціоністських тенденцій і уповільнення світового економічного зростання знижують попит на металопродукцію, що відображається на експортних позиціях України [4; 5].

Трансформація світових ринків супроводжується перегрупованням центрів економічного зростання та посиленням конкуренції за ресурси, технології й ринки збуту. В цих умовах конкурентоспроможність держави дедалі більше залежить від здатності адаптуватися до кон'юнктурних коливань, диверсифікувати експортну структуру, інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості та забезпечувати макроекономічну стабільність.

Для України особливого значення набуває формування моделі економічної стійкості, орієнтованої на структурну модернізацію, розвиток високотехнологічних секторів, підтримку експортно-орієнтованих галузей та мінімізацію залежності від сировинної кон'юнктури. Врахування тенденцій світових циклів і довгострокових хвиль розвитку дозволяє прогнозувати зміни глобальної економічної динаміки та формувати проактивну економічну політику.

Воєнні ризики, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, обмеження експортних можливостей посилюють залежність макроекономічної стабільності від зовнішньої фінансової підтримки та динаміки глобальних товарних ринків. За таких умов формування конкурентоспроможності держави потребує поєднання антикризових інструментів із довгостроковою стратегією відбудови, модернізації промисловості та розвитку секторів із високою доданою вартістю.

В умовах реалізації євроінтеграційного курсу України кон'юнктурні зміни світової економіки слід розглядати крізь призму адаптації до стандартів та регуляторних вимог Європейського Союзу. Поглиблення економічної інтеграції з ЄС передбачає структурну перебудову національної економіки, гармонізацію інституційного середовища та підвищення технологічної конкурентоспроможності виробництва. За таких обставин довгострокова конкурентна стійкість країни визначається не лише параметрами поточної кон'юнктури, а передусім рівнем структурної гнучкості економіки, здатністю нарощувати експорт із вищою доданою вартістю та інтегруватися до європейського економічного простору.

Отже, світова економічна кон'юнктура виступає не лише індикатором поточного стану глобальної економіки, а й стратегічним чинником трансформації конкурентних позицій держав у міжнародному економічному середовищі. Для забезпечення економічної стійкості Україні необхідно диверсифікувати експортну структуру, розширювати участь у глобальних ланцюгах доданої вартості та зменшувати залежність від цінових коливань на окремих товарних ринках. Формування адаптивної економічної політики з урахуванням тенденцій світових товарних ринків є ключовою передумовою зміцнення конкурентоспроможності держави.

Література:

1. International Monetary Fund. World Economic Outlook, October 2026: Policy Pivot, Rising Threats. Washington, DC : IMF, 2026. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
2. World Bank. Commodity Markets Outlook, October 2025. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>

3. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Food Outlook: Biannual Report on Global Food Markets. Rome : FAO, 2025. URL: <https://www.fao.org/home/en/>

4. United Nations Conference on Trade and Development. Trade and Development Report 2025. Geneva : UNCTAD, 2025. URL: <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2024>

5. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля товарами України у 2025 році. Київ, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

Каспрук Олександр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна

СУЧАСНІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічних змін економічного середовища, посилення глобальної конкуренції та зростання ролі інновацій і внутрішніх організаційних можливостей підприємства відбувається трансформація наукових підходів до розуміння його конкурентоспроможності. Узагальнення результатів теоретичного аналізу сучасних наукових джерел свідчить про доцільність систематизації підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства відповідно до рівня її теоретичного осмислення. У межах першого підходу конкурентоспроможність розглядається як відображення ринкового результату діяльності підприємства, що проявляється через його відносну позицію на ринку, здатність протистояти конкурентам і досягати кращих порівняльних показників функціонування [1]. Другий підхід інтерпретує конкурентоспроможність як стратегічну характеристику, яка формується на основі наявних конкурентних переваг, ресурсного потенціалу та спроможності підприємства забезпечувати довгостроковий розвиток [2]. У межах третього підходу конкурентоспроможність розглядається як результативна характеристика діяльності підприємства, що формується безпосередньо в процесі організації та реалізації внутрішніх бізнес-процесів, ефективності управління ресурсами та забезпечення стабільності функціонування [3].

Зазначені підходи не є взаємовиключними, а відображають різні аналітичні рівні дослідження конкурентоспроможності, кожен із яких акцентує увагу на окремих аспектах її формування. Водночас саме діяльнісний підхід створює методологічне підґрунтя для дослідження внутрішніх механізмів забезпечення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє перейти від фіксації досягнутих ринкових результатів і наявних передумов до аналізу процесів, що забезпечують їх формування, підтримання та відтворення в умовах змінного економічного середовища. У межах діяльнісного підходу конкурентоспроможність підприємства перестає трактуватися виключно як підсумковий результат його ринкової позиції або наслідок сформованих стратегічних переваг і розглядається як характеристика, що формується безпосередньо в процесі функціонування підприємства [4].

Отже, сучасні інтерпретації конкурентоспроможності підприємства відображають перехід від її розуміння як результату ринкової діяльності до трактування як динамічної властивості, що формується в процесі ефективного використання ресурсів, організації бізнес-процесів і узгодження управлінських рішень, забезпечуючи здатність підприємства досягати та підтримувати стійкі конкурентні переваги.

Література:

1. Indriyani E. P., Suhariadi F., Lestari Y. D., Aldhi I. F., Rahmawati E., Hardaningtyas D., Abbas A. Sustaining infrastructure firm performance through strategic orientation: Competitive advantage in dynamic environments. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 3. Article 1194.

2. Hidayat N., Rahayu B. N. D. Resource-based view analysis in building competitive advantage in the small and medium enterprises sector. *Target: Jurnal Manajemen Bisnis*. 2024. Vol. 6, No. 2. P. 81–90.

3. Bromiley P., Rau D. Operations management and the resource-based view: Another view. *Journal of Operations Management*. 2016. Vol. 41. P. 95-106.

4. Castro I. G., Ramos F. E., Ganoza-Ubillús L., Albán L., Sandoval R. J., Juárez M. C. Business competitiveness in the 21st century: Trends, challenges, and opportunities. *Journal of Educational and Social Research*. 2025. Vol. 15, No. 2. P. 124.

Коновальчук Анастасія

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент.

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

ПЕРЕТВОРЕННЯ ГРУПИ ПРАЦІВНИКІВ НА ПОВНОЦІННИЙ КОЛЕКТИВ З ПОЗИЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вироблення функціональної стратегії щодо персоналу організації передбачає вирішення питань щодо місця працівників в управлінні організацією, тобто стратегія управління персоналом може стосуватися лише працівників або формування людських ресурсів як елементу управління компанією. Крім того, стратегічне управління щодо персоналу, навіть якщо воно не опосередковане залученням рядових співробітників в управління бізнесом, у будь-якому випадку є однією зі специфічних систем у межах загальної системи управління [1, с. 553]. При цьому базовим завданням системи управління персоналом є соціально-професійний розвиток груп працівників та їх трансформація у персонал.

Щоб перетворити групу на колектив, з позицій управління персоналом, треба вжити низку заходів, спрямованих на підвищення згуртованості, взаємної довіри та відповідальності серед членів групи. Ось конкретні пропозиції, як це можна зробити:

1. Чітке визначення спільної мети: необхідно окреслити чіткі та зрозумілі спільні цілі, що об'єднують групу. Важливо, щоб ці цілі були значущими для кожного члена і відображали інтереси всієї спільноти. Після цього потрібно провести збори, де кожен може висловити свої ідеї щодо мети. Після цього слід визначити спільний напрям, який буде цікавим і важливим для всіх.

2. Розподіл ролей і відповідальності: визначити, які ролі і завдання належать кожному члену колективу, забезпечивши їх рівномірний розподіл відповідно до здібностей і компетенцій. Для цього потрібно розробити чіткий план дій і розподілити обов'язки між членами групи таким чином, щоб кожен знав свою роль і відповідальність перед іншими. Наприклад, у робочій команді менеджер може призначити різні підпроекти та ролі відповідальності, де кожен працівник матиме свій чітко визначений обсяг роботи, що впливає на спільний результат.

3. Формування культури довіри та взаємодопомоги: створити атмосферу відкритості, де члени колективу можуть вільно висловлювати свої думки, отримувати підтримку й допомогу один від одного. Проводити регулярні зустрічі, де обговорюються як успіхи, так і труднощі. Заохочувати відкриті дискусії та спільне вирішення проблем.

4. Підтримка професійного та особистісного розвитку: створити умови для професійного зростання кожного члена колективу, допомагаючи їм розвивати нові навички, які будуть корисні як для колективу, так і для них самих. Організовувати тренінги, майстер-класи, можливості для обміну знаннями та досвідом. Важливо давати можливість членам

колективу відчувати свою цінність. Наприклад, у робочій команді організувати курси підвищення кваліфікації або забезпечити наставництво від більш досвідчених співробітників.

5. Формування спільної ідентичності та цінностей: створювати спільні цінності та культуру, які об'єднують членів групи навколо певних ідей або принципів. Розробити та обговорити ключові принципи роботи колективу, такі як відповідальність, підтримка, ініціативність, тощо. Наприклад, провести сесію зі створення місії та цінностей компанії чи команди, щоб кожен усвідомлював свою участь у спільному процесі.

6. Залучення до процесу прийняття рішень: забезпечити участь усіх членів групи у прийнятті важливих рішень, щоб кожен відчував відповідальність і важливість свого голосу. Проводити регулярні консультації та спільні обговорення під час ухвалення стратегічних рішень. Важливо, щоб кожен член міг висловитися і мав вплив на кінцеві рішення.

7. Позитивне підкріплення та мотивація: сприяти тому, щоб досягнення кожного члена колективу були визнані та відзначені, мотивуючи їх до подальшої співпраці. Використовувати систему винагород, як матеріальних, так і нематеріальних. Регулярно відзначати успіхи та внесок кожного.

8. Розвиток неформальних взаємозв'язків: створити умови для неформальної взаємодії, де члени групи можуть спілкуватися не лише в робочих умовах. Організовувати корпоративні заходи, тимблдинг, неформальні зустрічі, які допоможуть зміцнити міжособистісні зв'язки.

9. Оцінка та зворотний зв'язок: регулярно оцінювати роботу колективу та кожного члена окремо, надаючи конструктивний зворотний зв'язок для покращення процесів. Впровадити систему регулярних оглядів, де кожен член команди може отримати індивідуальний зворотний зв'язок щодо своєї роботи.

Література:

1. Яковенко Р. В., Олійник І. В., Глух В. М., Пасенко А. М. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом юридичної фірми. *Eurasian scientific discussions : Proceedings of 1st International Scientific and Practical Conference (February 13-15, 2022, Barcelona, Spain)* Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2022. P. 553-562.

Кожухівська Раїса

кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет,
Умань, Україна

РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Актуальність дослідження інноваційних шляхів розвитку туризму в умовах війни зумовлена критичною потребою в системній трансформації галузі, яка зіткнулася з масштабним руйнуванням матеріально-технічних активів, логістичним колапсом та докорінною зміною споживчих пріоритетів. У ситуації, коли класичні моделі гостинності втрачають дієвість, впровадження новітніх технологічних рішень перетворюється з елемента конкурентної переваги на єдиний механізм економічного та фізичного виживання. Пошук інноваційних шляхів адаптації дозволяє суб'єктам господарювання не просто підтримувати операційну діяльність, а й формувати якісно новий рівень автономності та захищеності, що безпосередньо відповідає викликам воєнного стану та закладає фундамент для майбутнього залучення масштабних міжнародних інвестицій.

Сучасна технологічна архітектура українського туризму наразі визначається активним впровадженням конкретних інноваційних рішень, що охоплюють технічний, цифровий та управлінський рівні. Насамперед це стосується концепції повної енергетичної та комунікаційної незалежності. Використання промислових систем накопичення енергії, гібридних сонячних станцій та терміналів супутникового зв'язку Starlink інтегрується в єдині

інтелектуальні мережі управління об'єктами, що гарантує безперебійність сервісу навіть за умов блекаутів. У безпековій площині стандартом стає застосування мобільних застосунків із геотаргетингом для миттєвого оповіщення гостей про загрози, інтеграція інтерактивних карт укриттів та впровадження систем відеоаналітики з елементами штучного інтелекту для моніторингу периметра. Цифровізація культурної спадщини через високоточне 3D-сканування та впровадження віртуальних екскурсій дозволяє не лише консервувати пам'ятки, а й створювати унікальний туристичний контент, де відвідувачі можуть побачити віртуально відтворені пошкоджені об'єкти у їхньому первинному вигляді.

Важливим вектором розвитку є використання глобальних цифрових платформ для залучення міжнародної солідарності та формування стратегічних партнерств, що дозволяє вивести український туристичний продукт у площину глобального гуманітарного контексту. Платформи на кшталт Visit Ukraine та UNITED24 сьогодні виконують функцію не просто інформаційних ресурсів, а інноваційних маркетингових хабів. Вони майстерно поєднують туристичну промоцію з масштабними благодійними ініціативами, трансформуючи класичну подорож у формат «відповідального візиту», волонтерського туру або прямої донорської підтримки дестинацій. Це створює нову модель споживання, де кожен клік або бронювання перетворюється на акт підтримки стійкості країни.

Міжнародні сервіси також демонструють високу адаптивність до умов воєнного часу. Зокрема, Airbnb впроваджує специфічні цифрові механізми солідарності, як-от систему «фантомних бронювань», що стала унікальним інструментом прямої фінансової допомоги: світова спільнота здійснює мікроінвестиції безпосередньо українським власникам житла, не маючи на меті фактичного заїзду. Це стимулює розвиток економіки шерингу навіть у зонах ризику. Водночас, глобальні гравці ринку, такі як Expedia та Booking.com, активно модернізують свої алгоритми пошукової видачі. Вони впроваджують фільтри для виокремлення верифікованих безпечних дестинацій та застосовують спеціальні маркування для підтримки українського малого бізнесу. Такі кроки не лише забезпечують операційний дохід підприємцям, а й критично важливі для збереження впізнаваності та позитивного сприйняття національного бренду на консервативних західних ринках.

Окрему увагу в межах інноваційного оновлення галузі привертає соціальний сегмент, який стає пріоритетним напрямом державної та приватної політики. Мова йде про розробку комплексних програм медико-психологічної рекреації, що інтегрують традиційний відпочинок із новітніми методами реабілітації. Створення безбар'єрного та інклюзивного середовища для ветеранів і постраждалих від бойових дій вимагає впровадження інтелектуальних цифрових путівників із детальним описом доступності об'єктів, а також оснащення готелів та санаторіїв спеціалізованим високотехнологічним обладнанням. Цей напрям перетворює український туризм на індустрію з глибоким соціальним навантаженням, де технології служать цілям інклюзивності та відновлення людського капіталу. Окрім того, інтеграція в цифрові екосистеми дозволяє збирати аналітичні дані про потреби таких категорій туристів, що дає змогу персоналізувати сервіс та забезпечити максимальний комфорт у межах «терапевтичного» простору.

Резюмуючи викладене, можна констатувати, що в умовах воєнного стану інноваційний розвиток туризму трансформувався з інструменту конкуренції на стратегічну передумову виживання та подальшого відродження галузі. Ключовим елементом нової інноваційної системи туристичного сектору стала повна автономність об'єктів (енергетична та комунікаційна незалежність) у поєднанні з інтелектуальними системами безпеки, такими як ШІ-відеоаналітика та геотаргетинг для захисту гостей. Цифровізація через 3D-сканування та доповнену реальність забезпечує збереження культурної спадщини та створює унікальний віртуальний контент, підтримуючи інтерес до дестинацій навіть у критичних умовах. Особливе значення має вихід українського турпродукту в глобальний гуманітарний простір через використання міжнародних платформ. Це дозволило впровадити новітні моделі солідарного споживання, як-от «фантомні бронювання» та «відповідальні візити», що

забезпечують пряму фінансову підтримку локального бізнесу та інтегрують благодійність у структуру туристичного сервісу. Одночасно галузь переорієнтовується на виконання глибокої соціальної місії, де впровадження інклюзивних технологій та програм медико-психологічної рекреації перетворює туризм на індустрію відновлення людського капіталу. Таким чином, синергія технологічної стійкості, цифрової дипломатії та соціальної відповідальності формує фундамент для повоєнної інвестиційної привабливості та створення високотехнологічного національного бренду України.

Корват Олена

кандидат економічних наук, доцент,
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України,
м. Харків, Україна

ДЕРЖАВНЕ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ

В умовах глобальних викликів, конфліктів і конкуренції пошук шляхів ефективного економічного розвитку є важливим завданням державної політики і діяльності уряду. Зростаюча нестабільність у світі чіткіше відображає реальну здатність держав забезпечувати стійкість і позитивну динаміку економіки, яка суттєво залежить від наявності стимулів для економічних суб'єктів. За таких обставин актуалізується необхідність осмислення проблем стимулювання економічного розвитку на державному рівні.

Розгляд наукових публікацій доводить, що інтерес вчених до цієї теми завжди був обмеженим. Дослідження зосереджуються переважно на аналізі стимулів в окремих сферах і лише невелика їх кількість присвячена концептуальним засадам державного стимулювання.

Узагальнений термін «стимулювання економічного розвитку» можна визначити як зусилля держави через стимули заохочувати певні дії або поведінку суб'єктів для їх направлення на розвиток національної економіки з метою зміцнення економічної стійкості громади [1-3]. Отже, держава, стимулюючи розвиток, має служити загальносуспільним інтересам. Щоб підвищити стійкість економіки і добробут громадян у політиці повинні бути встановлені конкретні цілі й завдання. Наприклад, створення робочих місць, будівництво інфраструктури, посилення економічної спроможності регіонів, розвиток цільових галузей [1].

Для досягнення цілей і завдань держава використовує стимули у різних формах: програми навчання, державні проекти, податкові пільги тощо [1]. Ці стимули за критерієм стандартизованості їх застосування можна поділити на: індивідуальні стимули (державні замовлення за окремими угодами); індивідуальні стимули за рішенням органів державної влади, коли суб'єкт і його діяльність відповідають вимогам програм бюджетного фінансування (гранти, позики); індивідуальні стимули за рішенням органів місцевої влади, якщо суб'єкт і його діяльність відповідають вимогам державних програм на місцевому рівні; стандартні стимули за законодавством для суб'єктів, діяльність яких відповідає певним умовам; стандартні стимули за законодавством для всіх з неоднаковим рівнем вигідності [2].

Варто зауважити, що реалізація політики державного стимулювання часто несе значні ризики, які включають неспроможність органів влади ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси, зловживання державними програмами, порушення законів тощо [1]. Негативні наслідки стимулювання можуть бути пов'язані з ефектом надмірного виправдання (коли стимул знижує внутрішню мотивацію), проблемою принципала й агента (через конфлікт інтересів в умовах, коли особа-агент вживає заходів від імені особи-принципала), моральним ризиком (коли суб'єкт зацікавлений збільшити ризик, оскільки він не буде нести повних витрат, пов'язаних з ним), «безбілетним» зловживанням (коли суб'єкт, який отримує вигоди, платить за них недостатньо), несприятливим відбором (коли суб'єкт використовує нерозкрити

інформацію, щоб отримати вигоди) [3]. Для зниження рівня таких ризиків державна політика стимулювання має встановлювати критерії і стандарти ефективності, а також регламентувати процеси регулярного моніторингу і відповідальності за ефективну реалізацію політики.

Література:

1. Establishing an Economic Development Incentive Policy. *Government Finance Officers Association*. 2017. URL: <https://www.gfoa.org/materials/establishing-an-economic-development-incentive-policy>.
2. Gorin D. Economic Development Incentives: Research Approaches and Current Views. *Federal Reserve Bulletin*. October. 2008. P. A61–A73. URL: <https://www.federalreserve.gov/pubs/bulletin/2008/articles/econdevelopment/default.htm>.
3. Incentive. Wikipedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Incentive>

Кореневич Михайло

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Бреус Світлана

доктор економічних наук, професор,

ПВНЗ «Європейський університет»,

м. Київ, Україна

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах цифрової економіки державні підприємства стикаються з необхідністю організаційної трансформації, зумовлених значним чином посиленням конкуренції, зміною очікувань споживачів, технологічним прогресом та зростанням вимог до ефективності використання ресурсів. За цих умов використання традиційних адміністративних підходів до управління не забезпечує належного рівня адаптивності та сталого розвитку, що об'єктивно зумовлює необхідність залучення сучасних управлінських інструментів, одним з ефективних інструментів є управлінський, зокрема стратегічний, консалтинг, що є драйвером організаційного розвитку державних підприємств у процесі реалізації трансформаційних процесів й підвищення і підвищення ефективності управлінської спроможності та результативності діяльності.

Стратегічний консалтинг у наукових публікаціях розглядається не лише як діяльність із розробки стратегій, а як механізм організаційного навчання та формування довгострокової адаптивності організацій [1, с. 34]. На відміну від приватних компаній, державні підприємства функціонують у межах жорстких регуляторних обмежень, мають багаторівневу систему підзвітності та поєднують економічні цілі з виконанням соціальних зобов'язань. Це зумовлює специфіку застосування консалтингових підходів і потребує їх адаптації до умов публічного сектору.

Важливою особливістю стратегічного консалтингу є його процесний характер. Згідно з підходами Е. Шейна, ефективне консультування полягає не у наданні готових рішень, а у спільному формуванні змін разом із клієнтською організацією, що сприяє передачі знань і розвитку внутрішніх компетентностей [2, с. 71]. Для державних підприємств це має принципове значення, оскільки дозволяє зменшити залежність від зовнішніх експертів у довгостроковій перспективі та сформуванню спроможності до самооновлення.

Стратегічний консалтинг також виконує функцію інтеграції інтересів ключових стейкхолдерів: держави як власника, менеджменту, персоналу та споживачів послуг. Саме баланс інтересів часто стає критичним фактором успішності реформ у державному секторі. Залучення незалежних консультантів сприяє підвищенню об'єктивності діагностики управлінських проблем та зниженню рівня конфліктності трансформаційних процесів [3, с.

112].

Окремої уваги заслуговує дослідження ролі стратегічного консалтингу у подоланні опору змінам (за Дж. Коттером, більшість трансформацій зазнають невдачі не через помилки у стратегії, а через ігнорування людського фактору [4, с. 45]) та консультантів, які виконують функції фасилітаторів змін, забезпечують комунікацію цілей трансформації, підтримку управлінської команди та формування коаліцій змін усередині організації.

Сучасна міжнародна політика щодо корпоративного управління державними підприємствами підкреслює необхідність прозорості, професіоналізації менеджменту та використання зовнішньої експертизи у процесах трансформації. Рекомендації міжнародних або авторитетних консалтингових компаній часто сприймаються як легітимне підґрунтя для ухвалення непопулярних управлінських рішень та залучення зовнішнього фінансування, що є особливо актуальним для державних підприємств у період трансформації [5, с. 89]. Оновлені рекомендації та аналітичні матеріали містять конкретні вказівки щодо ролі зовнішніх консультантів у підвищенні прозорості, професіоналізації функції власника і впровадженні корпоративних принципів управління. OECD (2024) та аналітичні продукти World Bank (Toolkit) й звіти ЄС підкреслюють важливість методологічної підтримки та зовнішнього супроводу реформ у SOE, зокрема у сфері цифровізації та підзвітності. Того, стратегічний консалтинг відіграє важливу роль у підвищенні інституційної довіри до реформ [6-7].

В сучасних умовах управлінський консалтинг перестав бути лише постачальником стратегічних рекомендацій й дедалі частіше виступає у ролі каталізатора цифрової трансформації через інтеграцію аналітики даних, платформових рішень та змінення бізнес-процесів [8-10]. За дослідженнями останніх років, позитивні ефекти на якість стратегічних рішень та організаційну структуру, але неоднорідні довгострокові результати щодо сталості змін після завершення проєктів. Ключовими детермінантами успіху є активне залучення TOP-менеджменту, механізми трансферу знань та адаптація рекомендацій до національного інституційного контексту. При цьому наявність прогалин у дослідженні проблематики консалтингу на рівні державних підприємств свідчить про дефіцит кількісних довгострокових досліджень впливу консалтингу на ключові показники SOE у різних юрисдикціях, відсутність уніфікованих метрик для кількісної оцінки «успіху консалтингу» у цифрових трансформаціях та потребу в розробленні моделей адаптації міжнародних рекомендацій до вітчизняних реалій.

Таким чином, слід зазначити, що стратегічний консалтинг доцільно розглядати як інституційний інструмент модернізації державних підприємств, його використання сприяє підвищенню якості стратегічних рішень, розвитку управлінських компетентностей та зниженню ризиків реалізації організаційних змін й вибір змішаного методичного підходу для подальшого дослідження впливу консалтингу на управлінську спроможність SOE. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення моделей адаптації консалтингових методологій до специфіки управління та оцінювання їх довгострокової ефективності.

Література:

1. Мінцберг Г. Злет і падіння стратегічного планування. New York : Free Press, 1994. 458 с.
2. Schein E. H. Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. Boston : Addison-Wesley, 1999. 272 p.
3. Kubr M. Management Consulting: A Guide to the Profession. Geneva : International Labour Office, 2002. 720 p.
4. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 186 p.
5. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
6. OECD (2024), OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
7. Corporate Governance of State-Owned Enterprises. A Toolkit. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/pdf/Corporate-governance-of->

state-owned-enterprises-a-toolkit.pdf

8. Crişan E. L., Marincean A. The digital transformation of management consulting companies. *Information Systems and e-Business Management*. 2023. Vol. 21. Pp. 415–436. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00624-4>

9. Tavoletti E, Kazemargi N, Cerruti C, Grieco C, Appolloni A. Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*. 2022. Vol. 25. № 6. Pp. 612–636. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0443>

10. Denysenko M., Breus S. Innovation in corporate governance. *International Conference on Corporation Management-2022*. May 19, 2022. Banská Bystrica, Slovakia. <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2022/paper/view/362>

Косик Тетяна

здобувачка вищої освіти

Волинець Ірина

кандидат економічних наук, доцент,

Волинський національний університет імені Лесі Українки,

м. Луцьк, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Умови, в яких опинилося вітчизняне підприємництво, роблять стратегію поступового пристосування недостатньою. На зміну їй приходить необхідність комплексної перебудови системи управління та взаємодії з ринком. Сьогодні поняття конкурентоспроможності вийшло далеко за межі звичайної цінової боротьби. Якщо раніше достатньо було запропонувати дешевший товар, то зараз на перший план виходить здатність компанії працювати в умовах невизначеності, гарантувати безпеку поставок та зберігати високу якість попри зовнішні виклики. Головною перешкодою для розвитку залишаються безпекові ризики, руйнування логістичних ланцюгів та дефіцит кваліфікованих кадрів. Проте саме ці виклики формують новий тип гнучкого, технологічного та стійкого українського бізнесу. Глобалізація, цифровізація, економічна нестабільність, наслідки війни та зростання міжнародної конкуренції змушують український бізнес працювати ефективніше та шукати нові шляхи розвитку. Особливого значення набуває адаптація підприємств до вимог європейського ринку в умовах поглиблення співпраці з Європейським Союзом.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти товари або надавати послуги, які є якісними, доступними за ціною та привабливими для споживача порівняно з продукцією конкурентів. Вона визначає можливість підприємства стабільно працювати, розвиватися та отримувати прибуток [4, с. 322].

Сьогодні українські підприємства функціонують в умовах викликів. Серед них – застаріле обладнання, низький рівень впровадження інновацій, обмежений доступ до фінансування, високі енергетичні витрати та нестабільність економічного середовища. Багато організацій потребують модернізації виробництва та оновлення управлінських підходів. Без цього складно забезпечити високу якість продукції та знизити її собівартість.

Одним із головних чинників виживання та росту підприємств є цифровізація всіх процесів. У сучасному світі підприємство, яке не використовує цифрові інструменти, фактично втрачає зв'язок із ринком. Саме це стосується не лише онлайн-продажів, а й внутрішнього управління. Розвиток цифрових технологій дозволяє підприємствам автоматизувати процеси, покращити управління, оптимізувати витрати та розширити канали збуту через інтернет. Онлайн-торгівля, електронний документообіг і використання аналітичних систем підвищують ефективність діяльності та роблять бізнес більш гнучким.

Автоматизація виробництва дозволяє мінімізувати помилки, спричинені людським фактором, та значно знизити собівартість продукції. Водночас впровадження систем аналізу даних допомагає краще розуміти потреби клієнта, передбачати попит і швидко реагувати на його зміни. Бізнес має стати мобільним, де керування процесами можливе з будь-якої точки світу, що особливо актуально в умовах воєнного стану [2, с. 103-104].

Цифрові продукти, такі як Blockchain, Digital marketing, CRM та BPM, Grid computing, формують додаткові конкурентні переваги підприємств завдяки автоматизації процесів, підвищенню прозорості операцій, покращенню взаємодії з клієнтами та зниженню витрат. Вони дозволяють ефективніше зберігати й обробляти дані, просувати продукцію через цифрові канали, управляти бізнес-процесами, надавати онлайн-послуги та впроваджувати електронний документообіг. У результаті підприємства стають більш гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними на сучасному ринку [2, с. 105].

Паралельно з технологіями критично важливою стала енергетична незалежність. Постійні загрози енергосистемі змушують українські підприємства ставати автономними. Впровадження енергоефективних технологій, встановлення власних генеруючих потужностей та перехід на відновлювані джерела енергії сьогодні є не просто екологічним трендом, а прямою економічною вигодою і саме це дозволяє підприємству гарантувати виконання зобов'язань перед партнерами навіть у найскладніші періоди, що автоматично підвищує його рейтинг в очах міжнародних замовників. Стабільність виробничого циклу стає головною конкурентною перевагою на світовому ринку.

Окрему увагу варто приділити людському капіталу. Через масову міграцію та мобілізацію бізнес зіткнувся з безпрецедентним дефіцитом професіоналів. У таких умовах конкурентоспроможність залежить від здатності компанії утримувати та розвивати власний персонал. Програми перекваліфікації, створення безпечних умов праці та впровадження сучасних систем мотивації стають обов'язковими елементами стратегії. Підприємства мають інвестувати в людей, адже саме лояльна та професійна команда є тим ресурсом, який найважче скопіювати конкурентам. Внутрішня культура компанії тепер прямо впливає на її прибутковість [1, с. 90-91].

Суттєвим напрямом є оптимізація витрат і підвищення енергоефективності. Рациональне використання ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій і контроль витрат дозволяють зменшити собівартість продукції та підвищити прибутковість.

Важливим вектором розвитку є вихід на зовнішні ринки, оскільки внутрішній попит залишається обмеженим. Для цього українським виробникам необхідно проходити міжнародну сертифікацію та адаптувати свої стандарти до вимог Європейського Союзу. Важливо зміщувати акцент з експорту сировини на експорт товарів із високою доданою вартістю. Брендуння продукції як «виготовленої в Україні» набуває особливого значення, оскільки у світі з'явився запит на підтримку українського виробника. Дане вікно можливостей дозволяє зайняти ніші, які раніше здавалися недоступними через високу конкуренцію з боку глобальних корпорацій.

Для реалізації цих завдань необхідна тісна взаємодія бізнесу та держави. Підвищення конкурентоспроможності неможливе без доступного кредитування, грантової підтримки та страхування воєнних ризиків. Держава має виконувати роль сервісу, який спрощує бюрократичні процедури та допомагає підприємствам інтегруватися у світову економіку. У підсумку, успіх українських компаній залежатиме від їхньої здатності поєднувати інновації, енергоефективність та турботу про людей. Україна має потенціал стати новим індустріальним хабом Європи, де головною цінністю є не лише продукт, а й незламність самого процесу його створення [3, с. 126].

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємств України є необхідною умовою економічного зростання країни. У сучасних умовах успішними стають ті підприємства, які швидко адаптуються до змін, впроваджують інновації, підвищують якість продукції та ефективно використовують ресурси. Саме такі підприємства формують основу

стабільної та сильної економіки України.

Література:

1. Коптева Г., Санжаров Д. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2025. №2. С. 89-94. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.2.89>.
2. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101-108.
3. Таран О., Павлюк Ю. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 123-129. <https://doi.org/10.30838/ep.198.123-129>.
4. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 321-326. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>

Левковець Наталія

кандидат економічних наук, доцент,
Національний транспортний університет,
м. Київ, Україна

ФОНДОВИЙ РИНОК У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

В умовах трансформації світового господарства, посилення інтеграційних процесів та активного розвитку цифрових фінансових технологій особливого значення набуває ефективне функціонування ринку капіталів. Фондовий ринок виступає системоутворюючим елементом фінансової інфраструктури, який забезпечує перерозподіл грошових ресурсів між суб'єктами економіки та сприяє їх залученню до інвестиційної діяльності. Саме через інструменти емісії та обігу цінних паперів створюється механізм трансформації заощаджень населення і бізнесу у довгострокові вкладення, що формують основу економічного зростання.

Розвинений фондовий ринок виконує комплекс важливих функцій - мобілізаційну, розподільчу, інформаційну та контрольну. Він забезпечує формування об'єктивної ринкової вартості активів, підвищує рівень прозорості корпоративного сектору та стимулює ефективне управління фінансовими ресурсами. У країнах із усталеною ринковою економікою саме біржові механізми стають провідним джерелом фінансування інновацій, модернізації виробництва та реалізації масштабних інвестиційних програм. [1]

Для національної економіки України розвиток фондового ринку є стратегічно важливим напрямом, особливо в контексті післякризового відновлення та інтеграції до міжнародного фінансового простору. Формування надійної інституційної бази, удосконалення регуляторного середовища та підвищення довіри інвесторів є необхідними передумовами активізації інвестиційних процесів і забезпечення сталого розвитку.

Отже, дослідження ролі фондового ринку у системі фінансового забезпечення економічного зростання є актуальним з огляду на потребу пошуку ефективних інструментів акумулювання та раціонального використання фінансових ресурсів.

Фондовий ринок займає провідне місце у структурі фінансової системи держави, оскільки створює умови для концентрації інвестиційного капіталу та його спрямування у пріоритетні галузі економіки. Ступінь розвитку фондового ринку визначає можливості економіки щодо залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Наявність широкого спектра фінансових інструментів, високий рівень ліквідності та належний захист прав інвесторів формують підґрунтя для зміцнення фінансової стабільності й довгострокового

зростання. [2]

Для України першочерговим завданням є створення конкурентоспроможного та прозорого ринку капіталів, здатного забезпечити ефективне фінансування реального сектору. Це передбачає модернізацію законодавчої бази, підвищення стандартів корпоративного управління, розвиток інституційних інвесторів та поглиблення інтеграції у світову фінансову систему.

Таким чином, активізація функціонування фондового ринку виступає важливим чинником забезпечення сталого економічного розвитку, підвищення інвестиційної привабливості держави та зміцнення її фінансової безпеки.

Література:

1. Бачо Р. Й. Стан безпеки ринку капіталів (фондового ринку) України в умовах воєнного стану. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16514150>
2. Водолазська О. А., Колеснік С. В. Розвиток фондових бірж в Україні: тенденції, проблеми та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 113-119. <https://doi.org/10.35802/2306-6814.2025.1.113>

Лішман АНА

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький,
Україна

УПРАВЛІННЯ БОЙОВИМИ ДІЯМИ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Прийнято вважати, що війна і бізнес - це принципово різні світи. Війна асоціюється з руйнуванням і трагедією, бізнес - з прибутком і розвитком. Проте такий поділ є надто поверхневим. Якщо дивитися не емоційно, а з управлінського погляду, стає очевидно: ведення бойових дій і стратегічне управління бізнесом працюють за дуже схожою логікою. Різниця полягає не в методах, а в ціні помилки.

Війна - це не хаос. Це жорстко структурований процес прийняття рішень у середовищі тотального дефіциту. Дефіциту часу, ресурсів, інформації та права на помилку. Бізнес у кризі функціонує так само. У мирних умовах компанія може дозволити собі експерименти, довгі обговорення і компроміси. У кризі - ні. У кризі бізнес починає діяти як армія: швидко, централізовано та без сентиментів.

Перше, що об'єднує управління війною і бізнес-стратегію, - ресурсна логіка. Закон обмеженості ресурсів: економічні ресурси, на відміну від потреб, є обмеженими і такими, що дедалі більше скорочуються [1]. Проте, людський потенціал та інформація є чинниками необмеженими, обмежуються лише матеріальні фактори їх відтворення, а їх цінність визначається виробничою та споживчою корисністю.

У бойових діях ресурси - це люди, техніка, боєприпаси, логістика. У бізнесі - фінанси, персонал, репутація, доступ до ринків. В обох випадках керівник змушений постійно вирішувати, що варто зберігати будь-якою ціною, а чим можна пожертвувати. Це непопулярні рішення, але саме вони визначають, хто виживе.

Друге - робота з ризиком і невизначеністю. Командир не має повної інформації про ворога, як і бізнес-менеджер не має повної інформації про ринок та конкурентів. Обидва змушені діяти на основі неповних даних, прогнозів і припущень. Саме тому і у війні, і в бізнесі ключову роль відіграє сценарне мислення: не один план, а кілька - включно з найгіршим. На нашу думку, стратегія, яка не враховує сценарій провалу, є слабкою незалежно від сфери.

Третій спільний елемент - управління людьми. Армія не воює технікою - вона воює людьми. Бізнес не працює звітами - він працює командами. Мотивація, довіра до керівництва, відчуття сенсу дій є критичними і там, і там. Коли ці фактори зникають, жодна стратегія не працює. Саме тому сильне лідерство у війні і бізнесі має багато спільних рис: відповідальність, жорсткість у рішеннях і готовність брати провину на себе.

Найбільш незручна, але, на нашу думку, чесна теза полягає в тому, що війна - це також великий економічний і управлінський механізм. Вона створює ланцюги постачання, перерозподіляє ринки, формує нові галузі та змінює логіку управління. У цьому сенсі війна функціонує як крайня форма кризового менеджменту, де всі управлінські теорії перевіряються на міцність. Те, що не працює у війні, не працює і в реальному бізнесі під тиском.

Отже, спільним між управлінням бойовими діями та управлінням бізнес-стратегією є стратегічне мислення, робота з ризиками, ресурсами та людьми. Різниця лише в масштабі наслідків. Саме тому сучасний бізнес у воєнних умовах дедалі більше переймає військову логіку: чіткі цілі, швидкі рішення і повну відповідальність за результат.

Література:

1. Яковенко Р. В. Концепція людського потенціалу та еволюція економічних законів. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України* : електронне наукове видання. 2019. № 1. С. 308-325. DOI: 10.33244/2617-5940.1.2019.308-325

Луговий Богдан

кандидат історичних наук, доцент,
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,
м. Бережани, Україна

ЗНАЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФУНКЦІОНУВАННІ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Сучасний туризм розглядається в усьому світі як один зі стратегічних напрямків розвитку, що позитивно впливає на національну та місцеву економіку. Туризм часто називають ефективним каталізатором процесу національної реконструкції та розвитку. Однак, його внесок у загальний соціально-економічний розвиток регіону залежить від багатьох факторів: характер навколишнього середовища, політика місцевої влади та рішення, що приймаються менеджерами туристичної галузі.

Плани розвитку туризму на місцевому рівні тісно залежать не лише від місцевої ситуації, але й від економічного становища регіону та всієї країни. Тому як місцеві, так і регіональні фактори визначають потенційний успіх розвитку туризму в певному регіоні. Ефективна туристична політика та підтримка регіону через освіту та навчання фахівців у галузі є необхідними умовами для успішної регіональної трансформації. Фактичні переваги туризму для певного регіону значною мірою залежать від форм та масштабів туризму та від того, хто здійснюватиме управління ними.

Ключовим елементом стимулювання регіонального розвитку є добре продумана місцева політика, яка стимулює розвиток туристичної галузі. Найчастіше, це визначається успішною діяльністю суб'єктів сфери послуг та маркетингу, які здійснюють активну промоційну діяльність певного регіону чи міста. Олена Польова зазначає, що упродовж тривалого часу розвиток туристичної економіки тісно пов'язаний з можливістю активувати невикористані ресурси та, як наслідок, сприяти соціально-економічному розвитку, зберіганню культурних цінностей, формуванню громадських просторів [3]. Враховуючи ситуацію в Україні, деякі місцеві органи влади (наприклад: Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей Карпатського регіону) визначили туризм як ключовий фактор соціально-економічного розвитку, розглядаючи розвиток цього сектору як можливість

стимулювати місцеве підприємництво, зменшити безробіття тощо. Потрібно підкреслити, що значні переваги співпраці між приватним та державним секторами, а також між різними організаціями дозволяють набувати новий досвід, ефективно здійснювати обмін інформацією, покращувати інтеграцію та створювати спільні проекти. Важливою складовою цього процесу також є покращення рекламної діяльності та створення нових туристичних продуктів.

Оскільки туристичні явища все глибше проникають у життєве середовище місцевих громад, все більша кількість суб'єктів господарювання цікавиться та долучається до розвитку туризму. До цих зацікавлених сторін насамперед належать туристичні суб'єкти, що працюють на місцевому ринку, їхні керівники, працівники та їхні сім'ї, підрядники туристичних компаній, місцеві органи влади та їхні агентства, а також установи та асоціації, що займаються розвитком місцевого туризму. Місцеві органи влади мають розробляти спільну туристичну стратегію для регіону особливу увагу слід приділяти співпраці між різними зацікавленими сторонами. Співпраця дозволяє, серед іншого, уникнути витрат, пов'язаних з вирішенням міжзацікавлених питань, та провести комплексний аналіз впливу туризму на економічне, соціальне та природне середовище. Місцева влада – труднощі у виконанні зобов'язань перед зацікавленими сторонами через обмеження ресурсів, організації, фінансові та інші обмеження, – брак розуміння специфіки розвитку туризму та потреб сектору туристичних послуг, а також «інтуїтивний» підхід до проблемних питань, – політичний ризик участі в процесі взаємодії з приватним сектором, – низька довіра до неурядових організацій, – обмеженість дискурсу постулатами та риторикою [2].

Місцеві туристичні підприємці – низький інтерес до активної співпраці з місцевою владою, – атомізація учасників, внутрішні розбіжності, – ринкова конкуренція та зіткнення інтересів, цінностей та очікувань, – небажання ділитися знаннями, – «переможці» та «переможені» в процесі управління, – слабе функціонування місцевих туристичних організацій, – недовіра підприємців до ієрархічних структур (наприклад, галузевих організацій, політичних партій), – вимогливе ставлення до місцевої влади, – звинувачення місцевої влади виключно у напрямку розвитку місцевого туризму [1, с. 53-55].

Неурядові організації – представлення конкретних або об'єктивних інтересів (наприклад, природи) у дискурсі соціально-економічного розвитку, – фрагментація організаційних ресурсів, – відносно низька професіоналізація діяльності, – схильність до ідеологізації аргументів у дискурсі.

В умовах економічної залежності місцевого (соціально-економічного) розвитку від туризму складність питань зростає. Розширюється коло суб'єктів, прямо чи опосередковано зацікавлених у перебігу процесів розвитку туризму. Зростає також група місцевих зацікавлених сторін, які є лише «одержувачами» негативних наслідків цього розвитку. За таких обставин питання якості життя мешканців туристичних дестинацій, яке тісно пов'язане з питанням сталого розвитку, стає центральним у соціальних питаннях та дискурсі. В умовах залежності місцевого розвитку від туризму принцип сталості досягається шляхом формування потенціалу місцевого сектору туристичних послуг для тривалого, тобто сталого розвитку завдяки соціально-економічним функціям доходів, отриманих від витрат на туризм. Не менш важливим для створення сприятливих умов для розвитку туризму та підтримки економічних засобів існування населення є забезпечення мешканців можливостями для особистого розвитку та реалізації інших цілей.

Отже, сучасні дослідження туризму все більше наголошують на питанні оптимального інституційного забезпечення розвитку туристичної галузі в сучасних умовах, що має ґрунтуватися на інтеграції та координації діяльності відповідних управлінських і організаційних структур на субрегіональному, регіональному, міжрегіональному рівнях. Зростання значущості туризму як чинника соціально-економічного розвитку обумовлюють необхідність урахування управлінських рішень не лише в межах національної та регіональної політики, але й у контексті співробітництва, а також участі не урядових інституцій. В період сучасності основний акцент у науковому дискурсі поступово зміщується з аналізу меж

зростання туризму на діагностику взаємозв'язку між соціальною прив'язаністю до місця та ставленням і реакцією мешканців туристичних дестинацій щодо наслідків розвитку туризму, а також на оцінку можливостей і перспектив, які мають окремі особи та соціальні групи.

Література:

1. Біль М. М. Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 228 с.
2. Гуменюк Г. М., Польова Л. В., Гуменюк А. І. Туристичний кластер як форма розвитку та успіху туристичної діяльності Івано-Франківської області. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. №5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-01>
3. Польова О. Л. Економічні аспекти сталого туризму: принципи та нові можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-61>

Маклецький Дмитро
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ІНСТРУМЕНТИ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрова трансформація підприємств у сучасних умовах господарювання виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й ключовим чинником забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Прискорення темпів технологічного розвитку, поширення цифрових платформ, а також зростання ролі даних як стратегічного ресурсу, зумовлюють необхідність системного перегляду підходів до управління бізнес-процесами, організаційною структурою та взаємодією із зовнішнім середовищем. В той же час практика свідчить, що впровадження цифрових рішень без належного організаційного, аналітичного та ресурсного забезпечення не забезпечує очікуваних результатів. Це актуалізує потребу у формуванні цілісного механізму ефективної цифрової трансформації підприємства, який базується на узгодженому використанні відповідних інструментів управління, технологічних рішень та економічних важелів. Саме тому особливої ваги набуває ідентифікація та систематизація інструментів механізму цифрової трансформації, що дозволяють забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищити продуктивність діяльності та створити передумови для інноваційного розвитку.

Сучасна цифрова економіка кардинально змінює підприємницьку діяльність, трансформуючи бізнес-моделі, управлінські процеси та конкурентне середовище підприємств [1]. У таких умовах цифрова трансформація стає не окремим напрямом удосконалення діяльності, а системною основою розвитку підприємства, що охоплює всі рівні управління та функціональні підсистеми. Ефективність реалізації цифрових перетворень значною мірою залежить від наявності комплексного механізму, який поєднує сукупність взаємопов'язаних інструментів: організаційно-управлінських, технологічних, економічних та аналітичних. Саме ці інструменти забезпечують узгодженість стратегічних цілей цифровізації з операційною діяльністю підприємства, сприяють підвищенню гнучкості бізнес-процесів та дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В той же час недостатня систематизація інструментів цифрової трансформації та відсутність чітких підходів до їх інтеграції в єдиний механізм управління обмежують можливості підприємств щодо досягнення стійких результатів.

Загалом упровадження інструментів цифрової економіки на промислових

підприємствах відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності їх діяльності на конкурентоспроможності [2]. Це проявляється у зростанні продуктивності виробництва, оптимізації витрат, підвищенні якості продукції, а також у розширенні можливостей для гнучкого реагування на зміну попиту та ринкових умов. Разом із тим досягнення зазначених ефектів потребує не фрагментарного впровадження окремих цифрових рішень, а формування цілісного механізму цифрової трансформації, в основі якого лежить системне використання відповідного інструментарію. До таких інструментів доцільно віднести цифрові платформи управління виробництвом, системи аналітики даних, інструменти автоматизації бізнес-процесів, рішення у сфері штучного інтелекту, а також сучасні засоби кібербезпеки та інтеграції інформаційних потоків. Системне поєднання зазначених інструментів у межах єдиного управлінського механізму забезпечує підвищення прозорості діяльності підприємства та формування стійких конкурентних переваг.

Задля більш активного розвитку цифрових технологій та поступового впровадження процесів цифровізації, які ефективно вплинуть на розвиток економік країн та суспільства, мають бути сформовані такі умови [3]:

- нормативно-правове законодавство, що стимулює посилення конкуренції та вихід на ринок стартапам, яке б давало змогу підприємствам сповна використовувати цифрові технології та інновації;

- набуття таких вмінь працівниками, бізнесменами, державними службовцями, аби вміти правильно та ефективно використовувати можливості цифрових технологій (посилення цифрової обізнаності);

- забезпечення взаємозв'язку критично важливих мереж, таких як телекомунікаційні та банківські системи, щоб платформи стали взаємодіючими, додатки та сервіси працювали в усіх системах і були доступні всім;

- розроблення політики щодо цифрової економіки на основі обміну даними «відкритого уряду» та аналітики Великих даних (Big Data), включаючи встановлення положень про захист даних, а потім забезпечення постійного оновлення та актуальності таких регуляторних норм, оскільки вони охоплюють все більше секторів та послуг;

- розроблення політики розумної безпеки (в цьому разі – політики кібербезпеки) для захисту національних інформаційних інфраструктур та сприяння швидкому обміну інформацією про кібератаки, зокрема транснаціонально.

Сформованість вище відзначених умов створює необхідне інституційне та організаційне підґрунтя для активізації процесів цифрової трансформації підприємств. В той же час їх наявність сама по собі не гарантує досягнення високих результатів, оскільки ключову роль відіграє здатність підприємств ефективно інтегрувати цифрові інструменти у власну систему управління та виробничо-господарську діяльність.

У ХХІ столітті технології штучного інтелекту все більше впроваджуються в економіку для вирішення складних завдань, таких як оптимізація ланцюгів постачання, персоналізація маркетингових стратегій, автоматизація управління ресурсами та розвиток нових бізнес-моделей [4]. У межах цифрової трансформації підприємств штучний інтелект виступає ключовим інструментом підвищення якості управлінських рішень на основі аналізу даних. Його інтеграція з іншими цифровими інструментами забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства і формування стійких конкурентних переваг.

Отже, ефективна цифрова трансформація підприємства є комплексним процесом, що потребує системного підходу до формування та використання відповідного інструментарію. Поєднання організаційно-управлінських, технологічних та аналітичних інструментів забезпечує узгодженість стратегічних цілей із практичною діяльністю підприємства, підвищує якість управлінських рішень і сприяє оптимізації бізнес-процесів. У результаті впровадження механізму цифрової трансформації підприємства отримують можливість підвищити ефективність використання ресурсів, посилити інноваційну активність і сформувати стійкі конкурентні переваги, що є необхідною умовою їх розвитку в сучасній цифровій економіці.

Література:

1. Вербівська Л. В., Дзюба Т. В. Цифрова трансформація підприємництва: стратегічні виклики та управлінські рішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №12. С. 60–66. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.60
2. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 174–182. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>
3. Bashynska I., Zaichenko K. Global trends in digitalization and smartization of economies and society. *Improvement of the directions of development of Ukraine in the conditions of the modern world situation: collective monograph*. Kharkiv: SH SCW «New route», 2023. P. 76-89. URL: <https://www.newroute.org.ua/mon15/>
4. Некрасова Л. А., Хмарюк А. С. Місце і роль штучного інтелекту в обґрунтуванні стратегічних інвестиційних рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. Випуск 15. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.47>

Маселко Віталій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти.
Львівський національний університет імені Івана Франка,
м. Львів, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКА МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах глобальних економічних, соціальних та політичних трансформацій забезпечення стійкості держави стає одним із ключових завдань публічного управління. Одним із важливих факторів такої стійкості є ефективна молодіжна політика, оскільки саме молоде покоління формує основу людського капіталу, інноваційного розвитку та соціальної стабільності суспільства. У країнах Європейського Союзу молодіжна політика розглядається як стратегічний інструмент зміцнення соціально-економічної стабільності держав, що спрямований на подолання безробіття, розвиток громадянської активності та інтеграцію молоді у процеси суспільного розвитку.

Аналітичні звіти Європейської Комісії свідчать про наявність низки викликів у розвитку молодіжного середовища. Зокрема, рівень безробіття серед молоді у країнах Європейського Союзу становить близько 14–15 %, що майже вдвічі перевищує загальний рівень безробіття. Водночас приблизно 8 млн молодих людей у Європейському Союзі належать до категорії NEET (not in education, employment or training), тобто не навчаються, не працюють і не проходять професійного навчання [4]. Крім того, близько 25 % молодих людей перебувають під ризиком бідності або соціального виключення, а 40 % молоді повідомляють про труднощі з фінансовим забезпеченням [2; 4]. Важливим викликом залишається і проблема розвитку навичок: близько 28 % молодих людей віком 16–29 років не мають достатніх цифрових компетенцій, необхідних для сучасного ринку праці [3]. Такі тенденції створюють значні ризики для економічного розвитку держав, послаблюють соціальну стабільність та можуть негативно впливати на рівень довіри до державних інституцій.

З метою подолання викликів, пов'язаних із зайнятістю молоді, її соціальною інтеграцією та професійним розвитком, Європейський Союз реалізує комплексну систему інструментів підтримки молодого покоління. Одним із ключових механізмів є Youth Guarantee, який передбачає забезпечення молодих людей можливістю працевлаштування, стажування або продовження освіти протягом короткого періоду після завершення навчання або втрати роботи [4]. Важливу роль відіграють також програми Erasmus+ та European Solidarity Corps, що сприяють розвитку професійних навичок молоді, підвищенню її

мобільності та залученню до громадської діяльності. Реалізація таких інструментів є складовою Молодіжної стратегії Європейського Союзу, яка визначає основні напрями розвитку молодіжної політики у країнах Європи та спрямована на підвищення рівня участі молоді у суспільному житті, розвиток освіти та підтримку зайнятості молодого покоління [5].

Одним із найбільш ефективних інструментів реалізації цих підходів є програма Erasmus+, спрямована на підтримку освітньої мобільності, формування нових компетентностей та посилення міжкультурної взаємодії молоді. За даними Європейської Комісії, лише у 2022/2023 навчальному році близько 325 тис. студентів взяли участь у програмах мобільності Erasmus+, а 224 тис. учнів професійної освіти та викладачів долучилися до міжнародних освітніх програм. Загалом з 2021 року понад 885 тис. молодих людей взяли участь у молодіжних мобільностях Erasmus+, а 13 056 організацій отримали фінансування на суму понад 512,9 млн євро для реалізації відповідних проєктів [1; 3].

Показовим прикладом ефективного реалізації молодіжної політики на національному рівні є Естонія, де розвиток молодіжного сектору розглядається як важливий елемент забезпечення соціальної стабільності та довгострокового розвитку держави. У межах Стратегії розвитку молодіжного сектору на 2021–2035 роки держава сформувала комплексну систему підтримки молоді, спрямовану на розвиток її потенціалу, підвищення громадянської активності та формування конкурентоспроможних компетентностей. Значна увага приділяється розвитку молодіжної роботи, яка забезпечує можливості для самореалізації, набуття соціальних і професійних навичок та активної участі у суспільному житті. Зокрема, в країні функціонує понад 280 молодіжних центрів, які забезпечують доступ до молодіжних послуг для більш ніж 80 тис. молодих людей, а різноманітні молодіжні організації та об'єднання залучають десятки тисяч учасників до громадської діяльності та волонтерських ініціатив [6]. Крім того, держава активно підтримує розвиток підприємницьких ініціатив молоді, розвиток молодіжних рад та інших механізмів участі молоді у прийнятті управлінських рішень на місцевому та національному рівнях. Такий підхід сприяє формуванню активного громадянського суспільства, зменшенню ризиків соціального виключення та підвищенню рівня соціально-економічної стійкості держави.

Таким чином, досвід Європейського Союзу демонструє, що ефективна молодіжна політика є важливим чинником забезпечення стійкості держави в умовах сучасних трансформаційних процесів. Інвестиції у розвиток молодого покоління сприяють формуванню людського капіталу, стимулюють інноваційний розвиток економіки та підвищують рівень соціальної інтеграції молоді. Активна участь молоді у суспільному житті, доступ до освіти та можливостей працевлаштування формують передумови для довгострокової соціально-економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності держав.

Література:

1. European Commission. Commission Staff Working Document: Situation of young people in the European Union. *Accompanying the Report on the Implementation of the EU Youth Strategy* (2022–2024). Brussels, 2025. 142. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cc36d832-0899-11f0-b1a3-01aa75ed71a1/language-en>
2. European Commission. EU Youth Report. Youth Participation Infographic. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: <https://youth.europa.eu/sites/default/files/inline-files/EU-Youth-Report---Youth-Participation-Infographic.pdf>
3. European Commission. EU Youth Report 2024: The Situation of Young People in the European Union. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. 120. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/168a7f7f-0934-11f0-b1a3-01aa75ed71a1/language-en>
4. European Youth Forum. Youth Guarantee: How to support young people finding a pathway: Position paper. Brussels, 2025. 20. URL: <https://www.youthforum.org/files/250415-PP-YouthGuarantee.pdf>

5. Government of Estonia. Estonia 2035 Strategy. Tallinn, 2021. 20. URL: https://finestcentre.eu/wp-content/uploads/2023/11/Eesti-2035__ENG.pdf

6. Ministry of Education and Research of Estonia. Youth Sector Development Plan 2021–2035. Tallinn, 2021. 46. URL: https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-10/ee_youth_sector_development_plan_2021-2035_en_0.pdf

Мельничук Анатолій
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИЗНАЧАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням глобальної конкуренції, технологічними зрушеннями та структурними трансформаціями виробничого сектору. За таких умов економічний розвиток виробничих підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме вони формують основу доданої вартості, забезпечують зайнятість, інноваційне оновлення та експортний потенціал країни. В той же час традиційні підходи до забезпечення економічного зростання вже не відповідають вимогам цифровізації, ресурсних обмежень і підвищеної ризикованості зовнішнього середовища. Економічний розвиток виробничих підприємств доцільно розглядати як комплексний процес якісних і кількісних змін, що охоплює модернізацію технологічної бази, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та формування конкурентних переваг. У зазначених умовах особливої актуальності набуває необхідність формування цілісного бачення економічного розвитку виробничих підприємств як довгострокового, системно організованого процесу, орієнтованого на підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості. Йдеться не лише про нарощування обсягів виробництва, а про забезпечення структурної збалансованості, технологічного оновлення, раціонального використання ресурсного потенціалу та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Повномасштабне вторгнення в Україну стало викликом, що кардинально змінило звичну бізнес-атмосферу, саме тому компаніям необхідно не лише ефективно працювати, але й постійно адаптуватись, і розробляти стратегічні плани у своїй діяльності [1]. В умовах воєнної нестабільності виробничі підприємства функціонують за підвищеного рівня ризику, що проявляється у втраті виробничих потужностей, порушенні логістичних зв'язків, зміні структури попиту та дефіциті ресурсів. Це зумовлює необхідність перегляду бізнес-моделей, диверсифікації ринків збуту, посилення фінансової дисципліни та формування резервів стійкості. Особливого значення набуває стратегічне планування, орієнтоване на гнучкість, адаптивність та сценарний підхід до управління.

За таких умов особливої ваги потребує ідентифікація тих чинників, які формують основу стабільного функціонування та подальшого зростання виробничих підприємств. Системне осмислення внутрішніх можливостей і зовнішніх умов дозволяє визначити орієнтири для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. У даному контексті доцільно виокремити визначальні передумови економічного розвитку виробничих підприємств:

- інституційні умови функціонування бізнесу, що охоплюють стабільність нормативно-правового середовища, прозорість регуляторної політики, рівень захисту прав власності, податкові стимули та державну підтримку виробничого сектору;
- рівень інноваційної активності, який проявляється у впровадженні нових технологій,

модернізації обладнання, освоєнні нових видів продукції, використання результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;

- доступ до фінансових ресурсів, що передбачає можливість залучення власного й позикового капіталу, інвестиційних коштів, грантового фінансування, а також ефективне управління фінансовими потоками підприємства;

- розвиток людського капіталу, який включає професійну підготовку персоналу, підвищення кваліфікації, формування інноваційної культури та мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення продуктивності праці;

- цифрова трансформація виробничих процесів, що охоплює впровадження автоматизованих систем управління, цифрових платформ, інструментів аналітики даних, технологій штучного інтелекту та індустрії 4.0;

- ефективність системи управління, яка визначається стратегічною орієнтацією розвитку, якістю управлінських рішень, гнучкістю організаційної структури та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Нині Україна переживає доволі складні часи, у тому числі і вітчизняне підприємництво. З'явилися нові проблеми й загрози, викликані затяжними бойовими діями та активною мобілізацією висококваліфікованого персоналу на потреби армії, підняттям податків, перебоями з електропостачанням, значним зниженням купівельної спроможності та кількості клієнтів, перешкодами в експорті продукції, коливанням валютного курсу та інше [2]. У таких умовах підприємства вимушені функціонувати за підвищеного рівня невизначеності, що ускладнює планування виробничої діяльності, формування бюджетів та реалізацію інвестиційних проєктів. Значна частина суб'єктів господарювання стикається з проблемами збереження трудового потенціалу, підтримання безперервності виробничих процесів і забезпечення фінансової ліквідності. Окрім цього, зростає потреба в оперативному перегляді стратегічних пріоритетів, диверсифікації ринків збуту та оптимізації витрат. Підприємства змушені активніше впроваджувати енергоефективні технології, автоматизовані рішення та інструменти управління ризиками, що дозволяють мінімізувати вплив зовнішніх викликів. До сучасних викликів економічного розвитку виробничих підприємств належать:

- високий рівень безпекових ризиків, пов'язаний із воєнними діями, загрозою руйнування виробничої інфраструктури та необхідністю релокації потужностей;

- дефіцит трудових ресурсів, зумовлений мобілізацією, міграційними процесами та відтоком висококваліфікованих кадрів;

- порушення логістичних ланцюгів, що ускладнює постачання сировини, комплектуючих і транспортування готової продукції;

- енергетична нестабільність, яка призводить до перебоїв у виробничих процесах та зростання витрат на забезпечення автономності;

- обмежений доступ до фінансових ресурсів, зростання вартості кредитування та скорочення інвестиційної активності;

- посилення конкуренції на міжнародних ринках, що потребує підвищення якості продукції та відповідності міжнародним стандартам;

- необхідність цифрової та технологічної модернізації, що вимагає додаткових ресурсів і компетенцій.

Отже, економічний розвиток виробничих підприємств у сучасних умовах набуває особливої стратегічної значущості, оскільки саме виробничий сектор формує основу відновлення національної економіки та забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність. Сукупність воєнних, фінансово-економічних, кадрових та інфраструктурних викликів істотно ускладнює функціонування підприємств і потребує переорієнтації управлінських підходів на принципи адаптивності, стійкості та інноваційності. Визначальні передумови економічного розвитку повинні розглядатися комплексно, з урахуванням їх взаємозв'язку та впливу на формування стратегічного потенціалу підприємства. Лише системна інтеграція інституційних, фінансових, інноваційних, кадрових та управлінських складових здатна забезпечити

ефективне функціонування виробничих підприємств в умовах підвищеної невизначеності та створити підґрунтя для їх стійкого зростання у повоєнний період.

Література:

1. Акулюшина М., Дискіна А., Кедик В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57>

2. Сергійчук С. І., Сергійчук Д. І. Сучасні виклики і перспективи для розвитку вітчизняного підприємництва в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-43>

Милашко Ольга

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет,
м. Одеса, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПРОПОРЦІЙ ТА МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ І БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

Повномасштабна війна стала каталізатором глибоких трансформаційних змін у системі забезпечення макроекономічної стійкості України. Порушення виробничих ланцюгів, втрата частини територій, зниження інвестиційної активності та структурні диспропорції доходів суттєво вплинули на параметри функціонування держави й бізнесу. Водночас безпрецедентна міжнародна фінансова підтримка сформувала нову модель макроекономічної рівноваги, засновану на поєднанні внутрішньої мобілізації ресурсів і зовнішніх трансфертів.

Емпіричною базою нашого дослідження стали офіційні дані системи національних рахунків України (СНР) [1], які забезпечують комплексне відображення трансформаційних процесів на всіх стадіях відтворювального циклу. Використання балансового підходу, що лежить в основі СНР, дозволяє простежити взаємозв'язки між виробництвом, доходами, заощадженнями, інвестиціями та зовнішніми потоками ресурсів.

У 2022 році відбулося різке скорочення реального ВВП (понад 28%), що супроводжувалося суттєвим падінням прибутковості бізнесу. Частка валового прибутку у структурі ВВП знизилася, що свідчить про зменшення внутрішніх джерел самофінансування підприємств. Водночас оплата праці зросла у номінальному вираженні через збільшення державних видатків, передусім на оборонний сектор. Таким чином, відбувся перерозподіл первинних доходів на користь трудових виплат і державного сектору, що змінило структуру макроекономічних пропорцій [1].

З позиції конкурентоспроможності бізнесу ключовим негативним наслідком стало скорочення валового прибутку та інвестиційної активності у 2022 році. Падіння валового нагромадження основного капіталу обмежило модернізаційні можливості підприємств і посилило ризики технологічного відставання. Водночас у 2023 році спостерігалось відновлення інвестицій – як приватних (релокація виробництв, розвиток автономних джерел енергії), так і державних (відбудова інфраструктури, оборонні проекти) [1]. Це дозволяє говорити про перехід від фази шокової адаптації до фази часткового відновлення.

Особливу роль у забезпеченні стійкості держави відіграли зовнішні поточні трансферти. У 2022-2023 роках їх обсяги суттєво зросли, що забезпечило збільшення валового наявного доходу навіть за умов падіння виробництва. Фактично міжнародна допомога компенсувала втрати внутрішнього продукту та дозволила фінансувати соціальні й оборонні витрати без негайного критичного зростання податкового навантаження. У 2022 році це навіть призвело до формування позитивного сальдо чистого кредитування, що є нетиповим для довоєнної економіки України.

Разом із тим, у 2023 році зростання імпорту для потреб відбудови та оборони спричинило повернення до моделі чистого запозичення. Це засвідчує, що забезпечення макроекономічної стійкості в умовах війни є динамічним процесом, залежним від співвідношення внутрішніх ресурсів і зовнішньої підтримки.

Трансформаційні процеси проявилися також у зміні співвідношення між споживанням і заощадженнями. У 2022 році зростання заощаджень стало результатом поєднання обмеженого споживання та значних зовнішніх надходжень. У 2023 році накопичені ресурси були частково спрямовані на інвестиційні цілі та фінансування відбудови, що зменшило чисте заощадження. Таким чином, війна змінила траєкторію руху ресурсів: від вимушеної акумуляції до мобілізації на цілі відновлення.

Подальший розвиток трансформаційних процесів у 2024 році засвідчив збереження високої залежності макроекономічної стійкості України від зовнішніх факторів та міжнародної фінансової підтримки. Відповідно до оприлюднених даних, у 2024 році сальдо рахунку поточних операцій було від'ємним і становило 13,7 млрд дол. США, що еквівалентно 7,2 % ВВП, тоді як у 2023 році дефіцит складав 9,6 млрд дол. США (5,3 % ВВП) [1; 2].

Розширення дефіциту у 2024 році пояснюється кількома структурними чинниками: зростанням імпорту товарів та послуг, пов'язаного з потребами відбудови інфраструктури, енергетики та оборонного комплексу; поступовим відновленням споживчого попиту; скороченням обсягів міжнародної грантової допомоги порівняно з піковими значеннями 2022 року; зменшенням профіциту первинних доходів через зростання виплат інвестиційних доходів нерезидентам та скорочення переказів із заробітної плати українців за кордоном.

Таким чином, якщо 2022 рік характеризувався нетиповим профіцитом зовнішніх ресурсів, а 2023 рік – поверненням до моделі чистого запозичення, то у 2024 році простежується тенденція до поглиблення зовнішнього дефіциту. Це свідчить про перехід від фази екстреної стабілізації до фази активної відбудови, яка потребує значних імпорتنих ресурсів та фінансування.

У контексті забезпечення стійкості держави та конкурентоспроможності бізнесу 2024-2025 роки можна охарактеризувати як етап посилення інвестиційної залежності від зовнішніх джерел фінансування. Зростання імпорту капітальних товарів є позитивним сигналом з точки зору модернізації, але одночасно формує потребу у стабільному валютному фінансуванні. Спостерігається ефект зниження «трансфертного буфера». Якщо у 2022 році міжнародна допомога суттєво компенсувала падіння внутрішнього виробництва, то у 2024 та у 2025 рр. її скорочення підвищує фінансові та боргові ризики [1; 2]. Щодо поглиблення структурної перебудови економіки, то відновлення виробничих потужностей, розвиток логістичних маршрутів, інвестиції в енергетичну автономність та оборонну промисловість формують нову модель економічної спеціалізації. З точки зору системи національних рахунків це означає зміну балансу між внутрішніми заощадженнями та валовим нагромадженням: активна фаза відбудови вимагає перевищення інвестицій над внутрішніми ресурсами, що зумовлює зростання потреби у зовнішньому фінансуванні.

Отже, у 2024-2025 рр. трансформаційні процеси в системі забезпечення стійкості держави та бізнесу набули нової якості. Якщо у 2022-2023 роках ключовим завданням було збереження макрофінансової стабільності та підтримка ліквідності, то у 2024-2025 рр. фокус зміщується на забезпечення фінансування структурної модернізації та відбудови за умов зростаючих зовнішніх дисбалансів.

Це актуалізує необхідність диверсифікації джерел зовнішнього фінансування; стимулювання внутрішніх заощаджень та розвитку внутрішнього ринку капіталу; підтримки експортно орієнтованих секторів із високою доданою вартістю; підвищення ефективності використання міжнародної допомоги з орієнтацією на інвестиційні проекти; посилення аналітичного моніторингу на основі показників СНР для своєчасного виявлення структурних ризиків.

Отже, трансформаційні процеси в Україні в умовах війни засвідчили зміну моделі

забезпечення макроекономічної стійкості: від ринково орієнтованої моделі з дефіцитом зовнішніх ресурсів до моделі мобілізаційного типу з опорою на міжнародну підтримку. У перспективі підвищення конкурентоспроможності вимагатиме переходу від екстреної стабілізації до системної післявоєнної модернізації, де ключову роль відіграватимуть інвестиції, інституційна якість та інтеграція у глобальні виробничі ланцюги.

Література:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення 01.03.2026).
2. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення 02.03.2026).

Наumenko Наталія

кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КРЕДИТНОЇ СТРАТЕГІЇ КНР ЯК ВИКЛИК ФІНАНСОВІЙ СТІЙКОСТІ ТА НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ ДЕРЖАВ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У ХХІ столітті Народна Республіка Китай стала ключовим кредитором і позичальником у світовій економіці, що значною мірою зумовлено масштабами державних запозичень у рамках ініціативи «Один пояс, один шлях» (BRI) та інших фінансових програм. За період 2008–2021 рр. Китай надав понад 240 млрд дол США кредитів країнам, що розвиваються, включно з допомогою для погашення зовнішніх зобов'язань 22 країн-реципієнтів [1].

В рамках BRI Китай у сукупності видав понад 1 трлн дол США позик більш ніж 150 країнам світу. Ці кошти спрямовані на розбудову портів, доріг, мостів, аеропортів та енергетичних об'єктів. Водночас практика відношення кредитування викликає дискусії щодо прозорості умов, можливості потрапляння країн-позичальниць у так звану «дипломатію боргової пастки», а також щодо впливу великих боргів на національну безпеку країн-реципієнтів [2-3].

Станом на 2025–2026 роки Китай залишається найбільшим у світі офіційним двостороннім кредитором. За даними дослідницької мережі AidData, сукупний портфель допомоги та кредитів Пекіна перевищив 2,2 трлн дол США, охоплюючи понад 200 країн [4-5]. За даними міжнародних рейтингів, серед країн із найбільшим боргом перед Китаєм — Пакистан, Ангола, Шрі-Ланка, Ефіопія, Кенія, Замбія, Бангладеш та Аргентина [6]. Однак протягом останніх років стратегія КНР зазнала кардинальних змін: від активного вливання капіталу Пекін перейшов до фази агресивного стягнення дебіторської заборгованості, ставши «світовим колектором».

Згідно з дослідженням AidData, Китай видав країнам, що розвиваються, понад 385 млрд дол США «прихованих» кредитів, які часто не фіксуються у традиційній статистиці державного боргу, а позики видаються місцевим держкомпаніям або держбанкам [7].

При цьому китайське кредитування за останні роки зазнало змін: у 2024 р. обсяги великих проектних позик в Африці значно зменшилися у порівнянні з минулими періодами, а частка кредитів, номінованих у юанях, збільшилася, що відображає стратегію Пекіна щодо міжнародної ролі національної валюти [8].

Іншим аспектом є боргова проблема в самому Китаї. Тут борги не лише зовнішні, а й внутрішні — регіональні та муніципальні. У 2025 р. інфраструктурні та інші борги місцевих органів влади становили близько 60 трлн юанів — це майже половина від ВВП Китаю, і ще 40 трлн юанів — прями регіональні зобов'язання. Обслуговування цих боргів дедалі частіше

здійснюється за рахунок нових запозичень, що створює ефект «боргової спіралі» для китайської економіки та значний ризик для фінансової стабільності [9].

Термін «debt-trap diplomacy» (дипломатія боргової пастки) означає практику, коли кредитор навмисно надає надмірні кредитні зобов'язання боржнику з метою отримати політичні або економічні поступки у разі неспроможності боржника повернути борг. Цей термін часто застосовується у критичних оцінках китайського кредитування в рамках BRI. У критичних оцінках стверджується, що кредити мають непрозорі умови, їхня відсутність публічної звітності сприяє залежності країн-реципієнтів від Пекіна [10].

Проте, існує така думка, що критика часто перебільшує роль Китаю як навмисного «ловителя боргів», і в багатьох випадках більші боржники також мають значні зобов'язання перед іншими міжнародними кредиторами. Водночас факти реструктуризацій і списань свідчать, що Пекін не завжди домінує у конфіскації активів боржників [10].

З практики міжнародних фінансових відносин відомо, що Китай здійснював переговори про реструктуризацію значної частини своїх кредитів, в окремих випадках погоджував списання або змінив умови щодо термінів і процентних ставок. Деякі країни, зокрема Лаос і Замбія, укладали угоди про реструктуризацію з китайськими банками, що забезпечило стабілізацію виплат. Аналіз показав, що впродовж останнього десятиліття Китай погоджував перегляд умов позик на десятки мільярдів доларів, включно з відстроченням платежів та списанням частини боргу [11].

У Центральній Азії китайські кредити направлені перш за все на транспортні коридори, залізниці, енергетичні мережі та логістику, інтегровані в BRI. Наприклад, Казахстан та Узбекистан отримали кредити на модернізацію інфраструктури. Деякі проєкти стикалися з бюджетними труднощами, що спричиняло дискусії про економічну ефективність таких інвестицій.

За останнє десятиліття Пекін майже вдвічі збільшив обсяг прямих інвестицій у країни регіону – із 19,6 млрд дол. у 2016 році до 35,9 млрд дол. на середину 2025-го. Близько 90% з них направлено в Казахстан (32%), Узбекистан (30%) та Туркменістан (27%). Кошти насамперед надходять у сировинний сектор (46%), але також зростає частка обробної промисловості й енергетики.

Особливу увагу китайців привертає Узбекистан – сума інвестицій за 10 років зросла у 35 разів, до 10,7 млрд дол. США. Серед головних факторів – інституційна лібералізація в країні та масштаб ринку: як найбільш густонаселена країна регіону, Узбекистан має значний внутрішній попит.

Важливу роль відіграє географічне положення: зокрема, спільний кордон Таджикистану з КНР дозволяє вибудовувати торговельно-логістичні ланцюжки без складнощів. До того ж, Пекін, на відміну від ЄС і США, не супроводжує свої проєкти екологічними і етичними вимогами та оцінкою суспільно-політичної ситуації в країні.

Недостатнє пропрацювання проєктів, слабкий контроль за реалізацією та корупційна складова нерідко призводять до негативних наслідків і потрапляння держав у боргову залежність.

Кілька років тому президент Киргизстану С. Жапаров не виключав, що низку важливих об'єктів інфраструктури можуть передати в управління Китаю, якщо Бішкеку не вдасться погасити зростаючий борг перед Пекіном.

Скрутне становище Киргизстану є прямим наслідком його участі в ініціативі "Один пояс, один шлях". Запускаючи проєкт у 2013 році, Сі рекламував його як взаємовигідний для розвитку КНР та інших країн-учасниць. Але для Бішкека все вийшло навпаки – відтоді борг Киргизстану перед Китаєм зріс на 22%, до 4 млрд дол на початку 2022-го.

У Таджикистані майже половина його суверенного боргу, який у 2022 році становив понад 27% ВВП, належить КНР. Надмірна залежність від "щедрості" Пекіна змусила Бішкек і Душанбе приймати не вигідні для себе секретні вимоги Китаю, які прямо виключають прозорість умов позики, а іноді й приховують сам факт видачі кредиту. Як наслідок, багато

проектів за кошти таких позик вважаються корупційними.

Водночас Казахстан, Туркменістан та Узбекистан мають більш диверсифіковані економіки, тому перебувають у значно кращому становищі: у всіх трьох країнах суверенний борг перед Пекіном в останні роки не перевищував 2%. Погашення кредитів забезпечується доходами від продажу Китаю нафти, газу та інших природних ресурсів.

І все-таки, усі три країни мають «приховані вимоги» – позики, взяті держкомпаніями чи банками без явних гарантій з боку урядів. Такі кредити у 2022 році сягали 16% ВВП Казахстану, 23% – Туркменістану, та 9% – Узбекистану. Проте їх погашення безпосередньо пов'язане із прибутковістю проекту, адже здійснюється за рахунок доходів, що генеруються активом. Таким чином, умови цих позик не становлять такої значної загрози для економіки чи національного суверенітету, як у випадку з Бішкеком і Душанбе.

На відміну від Казахстану, Киргизстан і Таджикистан не в змозі відхилити нежиттєздатні проекти, аби запобігти ще більшому "зависанню" у торговій пастці.

Для вирішення проблеми існують лише два реалістичні шляхи погашення кредитів. Перший – реструктуризація та перегляд графіку погашення, що обидві країни вже неодноразово робили. Але це гарантує лише короткострокове полегшення. До того ж, КНР навряд чи продовжуватиме термін погашення боргів на невизначений час.

Другий – сценарій Шрі-Ланки із дефолтом за боргом та втратою контролю над великим портом Хамбанота. Він виступає єдиним незаперечним активом Душанбе і Бішкека, який може мати цінність для Пекіна, є гідроенергетика.

Але у 2025 році критичні висловлювання спостерігалися і в Узбекистані – в соцмережах з'явилися повідомлення про скупку китайськими компаніями та приватними особами земельних ділянок і нерухомості у великих містах країни [12].

У Африці Китай традиційно був провідним кредитором. Рекордні кредити пішли на проекти інфраструктури в таких країнах, як Кенія, Замбія, Ефіопія, Гана та інші. Але у 2024–2025 рр. характер китайського кредитування змінився: обсяги великих проектів майже вдвічі зменшилися, зросла частка кредитів, номінованих у юанях (RMB), а не в доларах США. Це пояснюють прагненням Китаю знизити валютні ризики та підвищити роль юаня на міжнародних ринках [8].

Наприклад, Кенія конвертувала близько 3,5 млрд дол США китайських кредитів у юані, що стало частиною тренду скорочення зовнішніх боргових ризиків [8].

Кенія є одним із ключових прикладів довгострокових китайських інфраструктурних позик. Значна частина боргу пов'язана з будівництвом Standard Gauge Railway — залізниці між Найробі та Момбасою, що фінансувалася китайськими банками на суму близько 5 млрд. дол США. Сукупний борг Кенії перед Китаєм оцінюється приблизно у 6,3–6,68 млрд дол США, що вже створює значний тягар обслуговування боргу і питання щодо економічної ефективності таких проектів [5].

Таблиця 1

Основні показники боргу Кенії перед Китаєм

Показник	Значення
Сума боргу перед КНР	~6,686 млн дол США [5]
Частина зовнішнього боргу	до 17 % згідно з Xinhua [13]
Проект, кредитований Китаєм	Standard Gauge Railway (5 млрд дол США)

Джерело: складено за [5; 13]

Замбія — приклад найбільш явного фінансового стресу: кредитування від китайських банків становило значну частину зовнішнього боргу (близько +6 млрд дол США), і в 2020 році країна оголосила дефолт по зовнішніх заборгованостях. Реструктуризація китайських боргів була тривалою та складною, а переговори вирішувалися у рамках G20 Common Framework, де провідну роль відігравав China Exim Bank [14].

Дещо інше становище у Саудівської Аравії та Оману. Тут спостерігається інша динаміка — Китай інвестує у високотехнологічні енергетичні хаби (на суму понад 19 млрд дол США у 2025 р.), прив'язуючи ці країни до своєї технологічної екосистеми [15].

У Латинській Америці інтереси Китаю насамперед пов'язані з країнами, які є ідеологічними противниками США, — Кубою та Венесуелою. Проекти сонячних станцій біля Гавани та купівля венесуельської нафти в обхід санкцій разом із кредитами — лише найвідоміші приклади у 2024-2025 роках.

У Латинській Америці китайські кредити часто спрямовувалися на проекти з видобутку корисних копалин та інфраструктури. Аргентина, Бразилія та Еквадор мали суттєві боргові зобов'язання перед Китаєм, які були частиною ширшої стратегії забезпечення доступу до ресурсів (нафти, руд) [16].

Латинська Америка, зокрема Бразилія (53 млрд дол США інвестицій у 2025 р.), стає полем битви за продовольчу безпеку Китаю [16]. На Кубі боргова криза призвела до повної залежності енергосистеми острова від китайських постачальників, що розглядається США як загроза національній безпеці через потенційне розміщення розвідувальних об'єктів.

Аргентина також входить до списку країн із значним боргом перед Китаєм (станом на 2024 рік близько 2,856 млн дол США) [5]. Окрім китайських кредитів, країна має значну заборгованість перед МВФ та іншими міжнародними майданчиками, що створює комплексне зовнішньо-боргове навантаження.

Китайські банки видають багатомільярдні кредити на видобуток літію. У 2025 році Пекін підписав угоди з Болівією на 1,4 млрд дол США, де повернення кредиту прямо прив'язане до обсягів видобутку сировини.

Еквадор потрапив у пастку нафтових кредитів. Більша частина еквадорської нафти до 2024 року йшла безпосередньо в Китай за заниженими цінами як оплата за будівництво ГЕС, які зараз мають технічні проблеми (тріщини в конструкціях) [17]

Фінансова співпраця в цих регіонах проводиться менш масштабно порівняно з Африкою чи Азією, але Китай також бере участь у фінансуванні невеликих інфраструктурних проектів та інвестицій.

Європейський Союз надзвичайно обережно ставить до китайського кредитування, особливо після 2022 року та початку «тарифної війни» із США.

Тому Китай для своєї експансії обрав декілька країн щодо яких використовує стратегію «Троянського коня» в Центральній-Східній Європі.

Угорщина стала найбільшим хабом китайських прямих інвестицій (7,6 млрд дол США у 2023 р., що склало 58% усіх ПІІ країни [18]). Кредити надаються під будівництво заводів для виробництва акумуляторів (BYD, CATL). У травні 2024-го Китай надав Угорщині трирічний кредит на 1 млрд євро. Позика допоможе профінансувати інфраструктурні, транспортні та енергетичні проекти. Будапешт перетворився на ідеальну стартову платформу для китайських заводів з виробництва електромобілів та їх подальшого захоплення ринку ЄС.

Сербія є одним із провідних європейських партнерів Китаю. Значні інвестиції та кредити спрямовані на логістику, промисловість і транспорт. За даними світових джерел, Сербія має близько 2,321 млн дол США боргу перед Китаєм, що обумовлено довгостроковими інфраструктурними проектами [5]. Підписання екстрадиційної угоди з Китаєм також свідчить про поглиблення співпраці у політичній сфері [19].

У Сербії Пекін фінансує будівництво залізниць Белград — Будапешт. Кредитні угоди часто містять пункти про конфіденційність та відмову від арбітражу в європейських судах.

У Словаччині протягом 2025–2026 рр. спостерігається активізація в секторі «зеленої» енергетики, де Китай пропонує кредити з умовою закупівлі 100% китайського обладнання [20].

Історично Україна не користувалася значними китайськими кредитами. До початку повномасштабної війни в 2022 р. окремі проекти мали потенційні китайські партнерства, але значних позик не було оформлено, окрім одного, але дуже суттєвого.

Відносини України з КНР у кредитній сфері мають складну історію. До повномасштабного вторгнення у 2012–2013 рр. було укладено угоду з Державна продовольчо-зернова корпорація (ДПЗКУ) на 1,5 млрд дол США під державні гарантії для постачання зерна. Станом на 2025 рік Україна зіткнулася з викликами щодо обслуговування цього боргу, оскільки умови контракту не були повністю виконані через військові дії та внутрішню корупцію [21].

Під час війни Китай утримується від нових великих кредитів, займаючи очікувальну позицію. Проте існуючий борг залишається важелем тиску. Спроби націоналізації активів (справа «Мотор Січ») призвели до арбітражних позовів на 4,5 млрд дол США [22].

Пекін пропонує свій «мирний план» із прихованим залученням кредитних ліній для відновлення критичної інфраструктури (порти, мости). Експерти застерігають, що це може призвести до втрати контролю над стратегічними портами в Одеському регіоні в разі неспроможності обслуговувати борги.

Кредити, спрямовані на стратегічно важливі об'єкти — морські порти (Хамбантота в Шрі-Ланці, загроза для порту Момбаса в Кенії), аеропорти, видобуток корисних копалин (кобальт у ДР Конго, літій у Болівії) — можуть створювати інструменти впливу з боку Китаю у разі економічної нестабільності боржника. Наприклад, передача портів або довгострокове управління інфраструктурою може впливати на суверенітет країни-позичальника за умов дефолту або реструктуризації боргів.

На відміну від Паризького клубу, КНР воліє не списувати борги, а продовжувати термін погашення («extend and pretend»), що лише посилює залежність [4].

Література:

1. Офіційний сайт Мінфіна України. Китай видав \$240 мільярдів кредитів країнам. (19.11.2025). *Minfin.com.ua*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/11/19/162691534>
2. Tenzin Pema. Developing nations face 'tidal wave' of debt repayments to China in 2025: report. (27.05.2025). *Radio Free Asia*. URL: <https://www.rfa.org/english/news/china/debt-repayments-2025-05272025.html>
3. Nik Martin. How China became the world's largest debt collector. (18 Dec. 2023). *DW*. URL: <https://www.dw.com/en/how-china-became-the-worlds-largest-debt-collector/a-67755863>
4. China's massive overseas lending portfolio shifts course, as Beijing. (18 Nov., 2025). *AidData*. URL: <https://www.aiddata.org/blog/chinas-massive-overseas-lending-portfolio-shifts-course>
5. Revealed: Countries Most in Debt to China. (06 May 2024). *CEOWORLD Magazine*. URL: <https://ceoworld.biz/2024/05/06/revealed-countries-most-in-debt-to-china>
6. Poorest 75 nations face 'tidal wave' of repayments to China in 2025. (May 27, 2025). *The Guardian*. URL: <https://www.theguardian.com/global-development/2025/may/27/poorest-75-nations-face-tidal-wave-repayments-china-2025>
7. Китай роздав країнам, що розвиваються, \$385 млрд «прихованих» кредитів. (4.10.2021). *LIGA.net*. URL: <https://finance.liga.net/ua/ekonomika/novosti/kitay-razdal-razvivayuschimsya-stranam-385-mlrd-skrytyh-kreditov-ukraina-deneg-ne-brala>
8. Colleen Goko China's Africa lending nearly halved in 2024, shifts to yuan. (Jan. 22, 2026). *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/chinas-africa-lending-nearly-halved-2024-shifts-yuan-2026-01-21/>
9. Прихований борг Китаю: регіони нарашують запозичення. (2.02 2026). *SZRU.gov.ua*. URL: https://szru.gov.ua/news-media/news/prykhovanyi-borh-kytayu-rehiony-naroshchuyut-zapozychennya-na-tli-obvalu-rynku-nerukhomosti?utm_source=chatgpt.com
10. Debt-trap diplomacy. (2026). *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Debt-trap_diplomacy
11. China renegotiated \$50bn in loans to developing countries [Study challenges 'debt-trap' narrative surrounding Beijing's lending - Financial Times]. (2020). URL:

https://www.reddit.com/r/geopolitics/comments/bje0uk/china_renegotiated_50bn_in_loans_to_developing/?utm_source=chatgpt.com

12. Павлиш О. Великий китайський зашморг: як через кредити Пекін контролює інші країни світу. (13.02.2026). *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/svit/yak-kitay-staye-golovnim-svitovim-kreditorom-borgova-pastka-dlya-krajin-817884>

13. Debunking Western lies of China 'Debt Trap'. *Belt and Road Portal*. (2026). URL: <https://eng.yidaiyilu.gov.cn/qwyw/rdxw/>

14. China's global lending lures countries into a debt trap. (23 April 2024). *Voanews*. URL: https://www.voanews.com/a/fact-check-china-s-global-lending-lures-countries-into-a-debt-trap/7582022.html?utm_source=chatgpt.com

15. Christoph Nedopil Wang. China Belt and Road Initiative (BRI). Investment Report 2025. (18 Jan., 2026). *Green Finance & Development Center*. URL: <https://greenfdc.org/china-belt-and-road-initiative-bri-investment-report-2025/>

16. A history of Chinese loans and their influence in Latin America. (2024). URL: https://www.reddit.com/r/dataisbeautiful/comments/12tzi4t/oc_a_history_of_chinese_loans_and_their_influence/?utm_source=chatgpt.com

17. The Price of Oil: Ecuador's Debt Crisis and Chinese Lending. (Oct. 20, 2024). *Latin American Advisor*. URL: <https://www.thedialogue.org/>

18. Report on the Development of Chinese Enterprises in Hungary. *Ministry of Commerce of PRC*. (Dec. 05. 2024). URL: <https://fdi.mofcom.gov.cn/>

19. China ratifies extradition treaty with Serbia. (September 12, 2025). *Reuters*. URL: https://www.reuters.com/world/china/china-ratifies-extradition-treaty-with-serbia-2025-09-12/?utm_source=chatgpt.com

20. China-Slovakia Economic Ties: Trade, Investment, and Future. *China Briefing*. (March 28, 2025). URL: <https://www.china-briefing.com/>

21. Білоус О. Україна відмовилася платити Китаю за боргом Януковича (2.07.2025). *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayina-vidmovilasya-platiti-kitayu-borgom-1751447910.html>

22. Anticipating China's Role in a Post-War Ukraine. (July 10, 2023). *CEIAS*. URL: <https://ceias.eu/anticipating-chinas-role-in-a-post-war-ukraine/>

Огієнко Антон

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВИ

Сучасні умови глобальної економіки, посилення конкуренції на аграрних ринках, кліматичні зміни, цифровізація виробничих процесів та безпекові виклики формують нову парадигму розвитку сільськогосподарських підприємств. У цих умовах стійкість виступає не лише характеристикою внутрішньої стабільності суб'єкта господарювання, а й стратегічною складовою конкурентоспроможності держави загалом. Стійкий розвиток сільськогосподарського підприємства доцільно розглядати як динамічний процес збалансованого поєднання економічних, екологічних і соціальних результатів діяльності з урахуванням довгострокових ризиків та невизначеностей [1]. Йдеться не лише про стабільність фінансових показників, а й про здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, зберігати природні ресурси, забезпечувати

гідні умови праці та підтримувати розвиток місцевих громад. У цьому контексті управління стійким розвитком передбачає інтеграцію стратегічного планування, ризик-орієнтованого підходу, цифрових інструментів моніторингу та сучасних організаційно-економічних рішень.

Трансформаційність механізмів управління полягає в переході від традиційної виробничо-орієнтованої моделі до комплексної системи, що враховує принципи циркулярної економіки, ресурсоефективності та кліматичної адаптивності [2]. Сільськогосподарські підприємства дедалі більше залежать від світової цінової кон'юнктури, логістичних ланцюгів, регуляторних вимог зовнішніх ринків, що зумовлює необхідність гармонізації внутрішніх управлінських процедур із міжнародними стандартами якості, прозорості та екологічної відповідальності. Водночас держава зацікавлена у формуванні такого інституційного середовища, яке стимулює модернізацію аграрного виробництва та підвищує його інноваційну спроможність.

Одним із ключових напрямів трансформації є стратегічна переорієнтація управління на довгострокову цінність. Це означає формування системи цілей, що поєднує фінансові результати з екологічними показниками, продуктивністю земель, енергоефективністю та соціальною відповідальністю [3]. Підприємства мають впроваджувати багаторівневу систему планування, яка передбачає оцінювання ризиків зміни клімату, коливання цін на сировину, валютні ризики, загрози порушення логістики та доступу до ринків збуту. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності та гнучкості управлінських рішень. Не менш важливим є цифровий вимір трансформацій. Використання технологій точного землеробства, систем моніторингу стану ґрунтів, автоматизованого управління ресурсами дозволяє оптимізувати витрати, зменшити екологічне навантаження та підвищити врожайність. Цифровізація забезпечує прозорість процесів, що позитивно впливає на довіру інвесторів і партнерів. Для держави це означає зміцнення позицій на світових аграрних ринках, розширення експортного потенціалу та зростання валютних надходжень.

Управління стійким розвитком також передбачає трансформацію фінансово-економічного механізму. Залучення інвестицій у модернізацію виробництва, розвиток переробки, впровадження відновлюваних джерел енергії потребує доступу до довгострокових фінансових ресурсів та інструментів страхування ризиків. Розвиток аграрного страхування, державно-приватного партнерства, програм підтримки інновацій створює передумови для зменшення вразливості підприємств до зовнішніх шоків [2; 3]. У результаті формується більш стабільна структура аграрного сектору, здатна забезпечувати продовольчу безпеку та експортну конкурентоспроможність держави.

Систематизація основних трансформаційних механізмів управління стійким розвитком сільськогосподарських підприємств подана у таблиці 1.

Таблиця 1

Трансформаційні механізми управління стійким розвитком сільськогосподарських підприємств

Механізм	Зміст трансформації	Очікуваний ефект для підприємства	Вплив на конкурентоспроможність держави
Стратегічний	Інтеграція довгострокових цілей стійкості у систему стратегічного планування	Підвищення адаптивності та стабільності результатів	Формування прогнозованого та стійкого аграрного сектору
Інноваційно-технологічний	Впровадження цифрових технологій і ресурсоефективних рішень	Зростання продуктивності та зниження витрат	Підвищення експортного потенціалу та технологічного рівня економіки
Фінансово-	Диверсифікація джерел	Зменшення	Залучення інвестицій та

інвестиційний	фінансування та страхування ризиків	фінансової вразливості	зміцнення макроекономічної стабільності
Екологічний	Раціональне використання земель і збереження природних ресурсів	Зниження екологічних ризиків та витрат	Підтримка міжнародного іміджу екологічно відповідальної держави
Соціальний	Підтримка зайнятості та розвитку сільських територій	Зростання мотивації працівників і соціальної стабільності	Посилення соціальної згуртованості та регіонального розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [1-3]

Соціальна складова трансформаційних механізмів є не менш значущою. Сільськогосподарські підприємства виступають роботодавцями у сільських територіях, формують локальні бюджети, підтримують розвиток інфраструктури. Орієнтація на гідні умови праці, підвищення кваліфікації, впровадження сучасних стандартів безпеки сприяє збереженню трудового потенціалу та зменшенню міграційних процесів. Для держави це означає стабільність соціально-економічної структури регіонів і зміцнення внутрішнього ринку.

Таким чином, трансформаційні механізми управління стійким розвитком сільськогосподарських підприємств мають системний характер і охоплюють стратегічні, технологічні, фінансові, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Їх реалізація сприяє формуванню інноваційно орієнтованого, ресурсоефективного та конкурентоспроможного аграрного сектору. У свою чергу, зміцнення стійкості сільськогосподарських підприємств підвищує здатність держави протистояти глобальним економічним викликам, забезпечувати продовольчу безпеку та нарощувати експортний потенціал. Умовою успішної реалізації зазначених механізмів є узгодженість державної політики, інституційної підтримки та стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу, що формує синергетичний ефект для національної економіки.

Література:

1. Дідур Г., Шевченко А., Чорний М. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах впливу глобальних змін навколишнього середовища. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 17.
2. Запша Г., Лівінський А., Телічко Н. Механізм антикризового управління фінансовою діяльністю аграрних підприємств в умовах інституційних трансформацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18.
3. Коломієць Т., Фурдик О. Напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.

Олійник Наталія

кандидат технічних наук, доцент

Смоляк Олексій

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Задумін Дмитро

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Херсонський національний технічний університет,

м. Херсон – м. Хмельницький, Україна

ІМПАКТ-ІНВЕСТИВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ЯК ДРАЙВЕР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО

ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сучасна парадигма розвитку малого підприємництва в умовах глобальної кризи та турбулентності зазнає суттєвих трансформацій. Поточне середовище функціонування суб'єктів малого бізнесу характеризується станом так званої «полікризи», що проявляється у поєднанні кількох взаємопов'язаних викликів, зокрема геополітичної нестабільності, інфляційних потрясінь та прискорених змін технологічних укладів.

Традиційні моделі інвестування, які орієнтовані виключно на максимізацію прибутку та збільшення майна інвестора [2, с. 195], вичерпують свій ресурс стійкості перед обличчям макроекономічних шоків. Згідно зі звітом International Finance Corporation (IFC) та Світового банку, глобальний дефіцит фінансування малих та середніх підприємств (МСП) в 119 країнах з ринками, що розвиваються, та економіками, які розвиваються, у 2025 році досяг критичної позначки у 5,7 трлн. доларів США, що становить близько 19 % світового ВВП та 20 % загального обсягу кредитів приватного сектору [4]. Традиційні механізми банківського кредитування стають менш доступними для МСП в Україні через посилення вимог до застави та оцінки ризиків. У цьому контексті імпакт-інвестування (Impact Investing) – розміщення капіталу з метою отримання вимірюваного соціального або екологічного впливу разом із фінансовим прибутком – постає не лише як альтернативне джерело фінансування, а як фундамент нової стратегічної стійкості.

Для України, де малий бізнес є важливим джерелом надходження податків та зборів, фактором зростання зайнятості населення і формування середнього класу як гаранту політичної стабільності й соціально-економічного розвитку країни [3, с. 399], а також фундаментом для післявоєнного відновлення, критично необхідним стає перехід до моделі імпакт-інвестування. Це не просто форма філантропії, а стратегічний інструмент управління ризиками, що дозволяє конвертувати соціальні та екологічні проекти у довгострокову ринкову капіталізацію та лояльність стейкхолдерів.

Імпакт-інвестування зорієнтоване на отримання фінансової віддачі разом із вимірним позитивним соціальним або екологічним впливом. Даний підхід активно набирає обертів, особливо в контексті вирішення глобальних викликів, зокрема через глобальну декарбонізацію та зростання попиту на «зелені» технології [1, с. 48]. Отже, теоретичний підхід до імпакт-інвестування базується на концепції «Потрійного критерію» (Triple Bottom Line: People, Planet, Profit). Проте для малого бізнесу впровадження соціальних проектів часто сприймається як додаткове фінансове навантаження.

Наше дослідження базується на гіпотезі, що залучення імпакт-капіталу створює «нематеріальний амортизатор», який знижує вартість позикового капіталу та підвищує адаптивність малого підприємництва до регуляторних змін ЄС (зокрема директив SFDR – Sustainable Finance Disclosure Regulation (Регламент про розкриття інформації щодо сталого фінансування) [5] та CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive (Директива про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку) [6]). Завдяки запровадженню цих директив період 2023-2025 рр. характеризується переходом від «м'якого права» (soft law) до імперативного регулювання питань сталого розвитку.

Для забезпечення стійкого драйверного ефекту від соціальних проектів, державна політика має змістити фокус із прямих дотацій на стимулювання імпакт-активності. Тому державна політика України має реалізовуватися за наступними стратегічними напрямками:

- впровадження механізму «Імпакт-кешбеку»: інтеграція у програму «Доступні кредити 5 – 7 – 9 %» умови зниження відсоткової ставки (на 1-2 %) при досягненні верифікованих соціальних показників (наприклад, працевлаштування ВПО або ветеранів, енергомодернізація та ін.);

- запровадження Національної платформи SROI-звітності: створення цифрового кабінету МСП, де автоматизовано розраховуватиметься коефіцієнт соціального повернення на інвестиції (SROI), що полегшить доступ суб'єктів малого підприємництва до грантів ЄС;

- запуск Social Impact Bonds (SIB): використання облігацій соціального впливу для залучення приватного капіталу в проекти відновлення територіальних громад через мале підприємництво (наприклад, запуск пілотних проектів у сфері професійної перепідготовки ВПО, а саме: держава сплачує інвестору дохід лише у разі успішного працевлаштування певної кількості осіб, тобто оплата за результат).

Для України впровадження цих інструментів є безальтернативним шляхом залучення міжнародного капіталу в процесі повоєнного відновлення, що дозволить змістити акцент із простого виживання на стале лідерство в європейському економічному просторі.

Імпакт-інвестування дозволяє МСП подолати «інституційний вакуум» шляхом залучення лояльного капіталу, який має довший горизонт планування та нижчі вимоги до поточної ліквідності в обмін на високі соціальні KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності, які допомагають компанії (підприємству, організації) чи працівнику оцінити ефективність поточної діяльності та ступінь досягнення стратегічних цілей).

Проведене дослідження доводить, що імпакт-інвестування є ключовим драйвером стратегічного розвитку малого підприємництва. Статистично підтверджений зв'язок між соціальними проектами та виживаністю МСП свідчить про те, що соціальна відповідальність перестає бути опціональною. Таким чином, імпакт-інвестування та соціальні проекти остаточно трансформувалися з елементів маркетингу на фундаментальні драйвери стратегічного розвитку. Гармонізація українського законодавства з ESG-стандартами ЄС та впровадження запропонованих фінансових стимулів дозволить вітчизняним МСП залучити міжнародний імпакт-капітал, забезпечуючи перехід від стратегії «виживання» до стратегії «сталого лідерства» у процесі повоєнного відновлення. Імпакт-інвестування формує додаткові можливості для розвитку малого підприємництва шляхом залучення довгострокового лояльного капіталу, розширення доступу до міжнародних фінансових ресурсів та підвищення рівня адаптивності підприємств до сучасних регуляторних вимог у сфері сталого розвитку.

Література:

1. Економічні системи в умовах глобальної нестійкості: шляхи оновлення і модернізації : монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової. Херсон : Книжкове вид-во Вишемирський В. С., 2025. 335 с. URL: <https://surl.li/efgsut>
2. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування : навч.-метод. посіб. Херсон : ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
3. Олійник Н. М., Смоляк О. С., Ільяшенко Д. М. Стратегії забезпечення економічної безпеки в умовах нестабільності у контексті стимулювання розвитку підприємництва. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. №2(93). Том 2. С. 398-405. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.2.50>
4. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. *World Bank Group* (October 07, 2025). URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance> (дата звернення: 07.02.2026).
5. Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). *Piraeus: Sustainability*. URL: <https://www.piraeusgroup.gr/en/esg/sfdr> (дата звернення: 07.02.2026)
6. The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). *Microsoft.com: Sustainability*. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/sustainability/learning-center/corporate-sustainability-reporting-directive> (дата звернення: 07.02.2026).

Олійник Олена

кандидат економічних наук, доцент.

Національний університет водного господарства та природокористування,

м. Рівне, Україна

Малашинська Юлія

керівник проектів та програм у сфері нематеріального виробництва

ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ

В сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкурентного тиску здатність підприємства підтримувати та нарощувати конкурентоспроможність набуває ключового значення для забезпечення його довгострокової стійкості та економічного розвитку. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна категорія, що відображає ефективність використання ресурсів, адаптивність до змін зовнішнього середовища, інноваційний потенціал, якість управління та здатність створювати цінність для споживачів і стейкхолдерів [1]. Відтак питання її оцінювання є центральним як для теоретичних досліджень, так і для прикладних управлінських рішень.

Науковий дискурс щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємств характеризується значною методологічною різноманітністю. В цьому контексті бібліометричний аналіз виступає ефективним інструментом ідентифікації ключових тенденцій розвитку наукових досліджень та провідних тематичних напрямів. Для проведення бібліометричного аналізу авторами використано наукометричну базу даних Scopus, яка є однією з найбільш репрезентативних платформ для аналізу глобального наукового дискурсу [2]. Обробку та візуалізацію бібліометричних даних здійснено із використанням програмного продукту VOSviewer. Пошук наукових публікацій проведено за ключовими словами «*assessing the competitiveness of an enterprise*», що забезпечило фокусування вибірки саме на дослідженнях, які присвячені методичним і прикладним аспектам оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Побудована на основі бібліометричного аналізу карта співвикористання ключових слів відображає складну та ієрархічно структуровану систему наукових досліджень з оцінювання конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).

В результаті кластеризації із використанням програмного продукту VOSviewer ідентифіковано сім тематичних кластерів, які формують цілісне уявлення про домінуючі напрями в цій сфері. В червоному кластері сконцентровані дослідження, які орієнтовані на управлінсько-стратегічний і якісний вимір конкурентоспроможності підприємства.

У межах цього кластера ключовими є поняття *competitiveness*, *competitive advantages*, *efficiency*, *enterprise*, *strategy*, *strategic planning*, *planning*, *assessment*, *model*, *forecasting*. Це свідчить про домінування підходів, у межах яких оцінювання конкурентоспроможності пов'язується з ефективністю управління, стратегічним плануванням та забезпеченням якості результатів діяльності підприємства [3]. Зелений кластер відображає макроекономічний та інституційний контекст конкурентоспроможності підприємства. Його формують такі ключові слова, як *economic development*, *economic growth*, *enterprise competitiveness*, *investment*, *management*, *innovation*, *innovative development*, *human capital*, *intellectual capital*, *intellectual property*. Наявність понять *europa union*, *china*, *industrial enterprise*, *environmental impact* вказує на регіональний та інституційний фокус досліджень. В межах синього кластеру оцінювання конкурентоспроможності підприємства пов'язується із трансформацією бізнес-моделей і виходом на міжнародні ринки. Ключовими тут є *digital transformation*, *digitization*, *digital maturity*, *electronic commerce*, *international trade*, *export*, *benchmarking*, *industry 4.0*. Водночас присутні *manufacturing*, *financial performance*, *sustainability*, *sustainable development*, що свідчить про інтеграцію цифрових технологій, фінансових результатів і принципів сталого розвитку в сучасні моделі оцінювання конкурентоспроможності. В межах жовтого кластера домінують формалізовані моделі та інструменти підтримки управлінських рішень. Його зміст формують *assessment models* і *competitive intelligence*, а також блок термінів, які пов'язані із прийняттям рішень: *decision making*, *decision theory*. Додатково кластер включає інструменти

3. Mohamed R., Başar P. Impact of strategic management on competitive advantage. *Trends in Business and Economics*. 2023. Vol. 37, No. 1. P. 46–56.

Осташко Олександр
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Інноваційно-інвестиційна діяльність виступає визначальним фактором структурної модернізації економіки України, забезпечення її конкурентоспроможності та переходу до моделі економіки знань. В умовах воєнних викликів та необхідності післявоєнного відновлення держави роль інновацій і інвестицій суттєво зростає, оскільки саме вони формують основу технологічного оновлення виробництва та сталого економічного розвитку.

Сучасний стан інноваційного розвитку України характеризується наявністю значного науково-технічного потенціалу, розвиненої освітньої бази та активного ІТ-сектору, проте обмеженим рівнем фінансування досліджень і розробок. Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи у ВВП України скоротилася з 0,8 % у 2010 р. до близько 0,33 % у 2022 р., що є одним із найнижчих показників серед європейських країн [1]. Для порівняння, середній показник країн Європейського Союзу перевищує 2,7 % ВВП. У 2023 р. спостерігалася часткове відновлення інноваційної активності – витрати на R&D становили близько 0,37 % ВВП, що наблизилося до довоєнного рівня 2021 р. (0,38 %) [1].

Позитивною тенденцією є зростання кількості інноваційно-активних підприємств. Зокрема, у промисловості їх кількість збільшилася з 453 підприємств у 2021 р. до 627 у 2024 р., що свідчить про адаптацію бізнесу до кризових умов та підвищення попиту на технологічні рішення [1]. Водночас за результатами Глобального інноваційного індексу 2024 року Україна посіла 60-те місце у світі та 4-те місце серед країн із доходом нижче середнього рівня, що підтверджує ефективне використання наявного інноваційного потенціалу навіть за обмежених інвестиційних ресурсів [2].

Інвестиційна діяльність в Україні зазнала суттєвого впливу воєнних подій. Динаміку прямих іноземних інвестицій в Україну у 2021–2024 рр. представлено на рис. 1 [1].

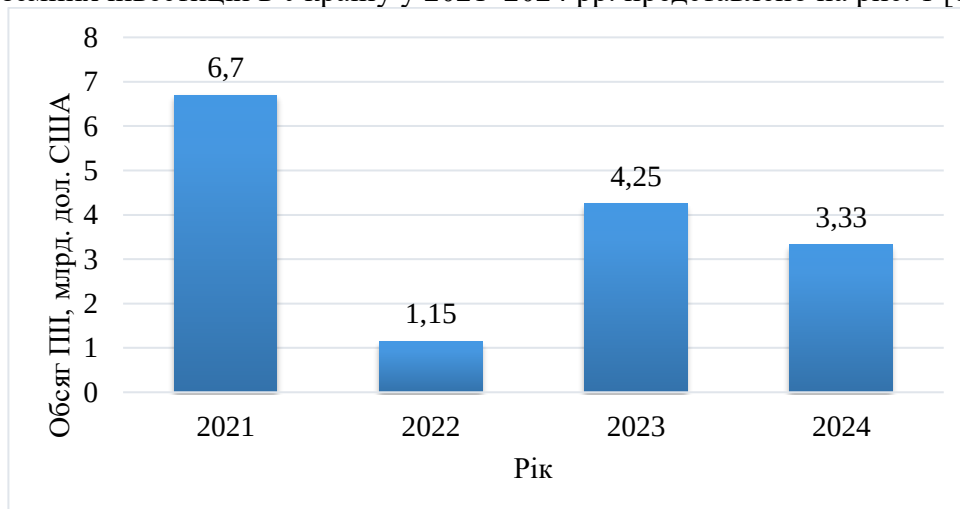


Рис.1. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну у 2021–2024 рр., млрд дол. США [1]

Джерело: за [1]

У 2021 році обсяг прямих іноземних інвестицій становив близько 6,7 млрд дол. США, однак у 2022 році їх приплив скоротився до 1,15 млрд дол. США. У подальшому відбулося поступове відновлення інвестиційної активності, так у 2023 році обсяг прямих іноземних інвестицій становив 4,25 млрд дол. США, а у 2024 році – 3,33 млрд дол. США [1]. Загальний приплив прямих іноземних інвестицій протягом 2022–2024 рр. оцінюється на рівні 8,3–8,4 млрд дол. США, причому понад 70 % інвестицій забезпечено реінвестуванням прибутків уже діючих в Україні підприємств [1]. Станом на 2023 рік накопичений обсяг прямих іноземних інвестицій перевищував 53 млрд дол. США, що свідчить про збереження стратегічного інтересу міжнародних інвесторів. Найбільш привабливими для інвестування залишаються промисловість, інформаційні технології, фінансовий сектор, агропромисловий комплекс та енергетика, зокрема відновлювані джерела енергії.

Особливостями інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні є: низька частка державного фінансування інновацій; домінування власних коштів підприємств у структурі інвестицій; регіональна нерівномірність інноваційного розвитку; залежність інвестиційної активності від безпекових та макроекономічних факторів; динамічний розвиток ІТ-сектору, оборонних технологій і цифрових сервісів. Воєнні умови, попри негативний вплив на інвестиційний клімат, стали каталізатором розвитку технологічних інновацій у сферах оборонної промисловості, енергетичної безпеки, логістики та цифровізації державного управління. Значну роль у відновленні економіки відіграють міжнародні фінансові організації та програми підтримки, які спрямовані на стимулювання інвестицій і технологічного розвитку.

Перспективи розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні зумовлені необхідністю технологічної модернізації економіки, відновлення інфраструктури та інтеграції до світового інноваційного простору і реалізуються через такі основні напрями розвитку:

1. Європейська інтеграція у сфері інновацій. Важливим чинником розвитку є поглиблення інтеграції до європейського науково-інноваційного простору, розширення участі українських наукових установ і підприємств у міжнародних дослідницьких програмах, а також активізація технологічного співробітництва з країнами Європейського Союзу.

2. Післявоєнна реконструкція економіки. Відбудова економіки України відкриває значні можливості для модернізації виробничої та транспортної інфраструктури, впровадження сучасних технологій, а також залучення масштабних міжнародних інвестицій у стратегічно важливі галузі.

3. Розвиток державно-приватного партнерства. Взаємодія між державою та бізнесом сприятиме формуванню ефективних механізмів фінансування інноваційних проєктів, підвищенню інвестиційної активності підприємств і впровадженню новітніх технологій.

4. Формування інноваційної екосистеми. Подальший розвиток стартап-екосистеми, розширення венчурного інвестування, створення інноваційних кластерів та технологічних парків сприятимуть комерціалізації результатів наукових досліджень і розвитку підприємництва у сфері високих технологій.

5. Розвиток високотехнологічних секторів економіки. Найбільший потенціал для залучення інвестицій мають ІТ-сектор, оборонно-промисловий комплекс, агротехнології, «зелена» енергетика, біотехнології та цифрова економіка, які здатні забезпечити довгострокове економічне зростання.

6. Цифровізація та впровадження новітніх технологій. Активний розвиток цифрових сервісів, технологій штучного інтелекту, автоматизації виробництва та концепції Індустрії 4.0 сприятиме підвищенню продуктивності економіки та її інтеграції у глобальні інноваційні процеси.

Отже, активізація інноваційно-інвестиційної діяльності є необхідною умовою переходу України до інноваційної моделі економічного розвитку, забезпечення технологічної модернізації та формування стійкої економіки в умовах післявоєнного відновлення.

Література:

1. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk>
2. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. World Intellectual Property Organization. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>

Петриченко Дмитро

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Національний транспортний університет,
м. Київ, Україна

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем глобалізації, цифровізації та посиленням конкуренції, що формує нові умови функціонування українських компаній на міжнародних ринках. Українські компанії, що прагнуть інтегруватися у міжнародне бізнес-середовище, функціонують під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають їхню конкурентоспроможність, стійкість та стратегічні перспективи на глобальних ринках [1; 3]. В умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища набуває вирішального значення. Політична стабільність країни, якість державного управління та передбачуваність регуляторної політики безпосередньо впливають на рівень інвестиційної привабливості українських компаній у міжнародному бізнесі [2; 8]. Високий рівень політичних і безпекових ризиків ускладнює довгострокове стратегічне планування та стримує розширення зовнішньоекономічної діяльності [8].

Важливу роль відіграють макроекономічні умови, зокрема рівень інфляції, валютний курс, податкова політика та загальний стан економіки. Валютні коливання можуть як підвищувати цінову конкурентоспроможність експорту, так і створювати додаткові фінансові ризики для компаній, що працюють на зовнішніх ринках [3]. Якість правової системи, захист прав власності та ефективність контрактних відносин є ключовими умовами успішної міжнародної діяльності підприємств [1; 4]. Недостатній розвиток інституційного середовища підвищує трансакційні витрати та знижує довіру з боку іноземних партнерів [6]. Інфраструктурні обмеження, зокрема стан транспортної та логістичної системи, митні процедури та рівень цифровізації, значною мірою визначають швидкість і вартість здійснення зовнішньоекономічних операцій [8]. Розвинена інфраструктура сприяє інтеграції українських компаній у глобальні ланцюги створення вартості.

Окремим фактором виступають геополітичні та безпекові умови, що формують рівень ризику ведення бізнесу. Воєнні дії, логістичні обмеження, зміна торговельних маршрутів та санкційні режими впливають на структуру експорту, інвестиційні рішення та партнерські зв'язки українських компаній.

Конкурентоспроможність українських компаній на світових ринках також залежить від рівня якості продукції, технологічності виробництва та здатності відповідати міжнародним стандартам [5; 6]. Особливого значення набуває орієнтація на галузі з високою доданою вартістю, де ключовими є інновації та знання [7]. Світові економічні тренди, такі як цифровізація, екологізація бізнесу та автоматизація процесів, формують нові вимоги до стратегій розвитку компаній. Підприємства, які ігнорують ці тенденції, поступово втрачають свої позиції на міжнародних ринках [4].

Рівень управлінських компетенцій, міжнародний досвід керівництва та якість стратегічного менеджменту є визначальними чинниками успіху українських компаній за кордоном. Неєфективне управління обмежує можливості адаптації до умов глобального

бізнес-середовища [1; 6]. Не менш важливим є людський капітал, зокрема професійна підготовка працівників, мовна компетентність та здатність працювати в міжкультурному середовищі, що формує довгострокові конкурентні переваги компаній. Водночас проблема відтоку кваліфікованих кадрів залишається серйозним викликом для сталого розвитку бізнесу [8].

Міжкультурні особливості, ділова етика та імідж країни походження компанії істотно впливають на ефективність міжнародної співпраці. Формування позитивної репутації українських компаній сприяє встановленню довгострокових партнерських відносин і зміцненню позицій на світових ринках [5; 6].

У таблиці 1 наведено перелік факторів, які впливають на міжнародну діяльність українських компаній.

Таблиця 1

Вплив ключових факторів на міжнародну діяльність українських компаній

Фактор	Суть впливу	Результат для компанії
Геополітичний	Рівень політичної стабільності та безпеки країни [8]	Зростання або зниження довіри іноземних партнерів
Макроекономічний	Валютні коливання, інфляція, податкова політика [3]	Зміна експортної конкурентоспроможності
Інституційний	Якість законодавства та правового захисту [1; 4]	Полегшення або ускладнення виходу на міжнародні ринки
Інфраструктурний	Логістика, транспорт, цифрові канали [8]	Вплив на швидкість і вартість операцій
Управлінський	Досвід менеджменту та стратегічне мислення [1; 6]	Ефективність міжнародної експансії
Кадровий	Кваліфікація та мобільність персоналу [2; 7]	Формування стійких конкурентних переваг

Таким чином, розвиток українських компаній у міжнародному бізнес-середовищі залежить від поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів. Значний вплив мають політична та економічна ситуація в країні, рівень державного регулювання, стан інфраструктури й умови ведення зовнішньоекономічної діяльності. Водночас успіх компаній на міжнародних ринках багато в чому визначається якістю управління, професійною підготовкою персоналу, здатністю адаптуватися до міжнародних стандартів і вимог глобальної конкуренції. Компанії, які орієнтуються на інновації та довгострокову стратегію розвитку, мають більше можливостей для зміцнення своїх позицій за кордоном.

Література:

1. Балабанова Л. В. Міжнародний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 416 с.
2. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Міжнародний бізнес : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 368 с.
3. Козак Ю. Г., Логінова Н. С., Яременко Л. А. Міжнародна економіка : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 512 с.
4. Філіпенко А. С. Глобальна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2020. 480 с.
5. Портер М. Конкурентна перевага націй. Київ : Основи, 2019. 534 с.
6. International Business: Competing in the Global Marketplace. New York : McGraw-Hill Education, 2022. 720 p.
7. Cavusgil S. T., Knight G., Riesenberger J. International Business: The New Realities. Pearson Education, 2021. 640 p.
8. World Bank Group. Ukraine Economic Update. Washington, DC, 2023. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 01.03.2026).

Петрівський Олексій
кандидат економічних наук,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНУ ДИНАМІКУ

Після завершення активної фази війни Україна зіткнеться з демографічною структурою, що суттєво відрізнятиметься від довоєнної не лише кількісно, а й якісно. Очікується зменшення загальної чисельності населення, скорочення частки осіб працездатного віку та зростання демографічного навантаження на економічно активне населення[1]. Водночас регіональні диспропорції посиляться: окремі території матимуть гострий дефіцит людського капіталу, що ускладнюватиме їх відновлення та інтеграцію в загальнонаціональний економічний простір.

У макроекономічному вимірі це означає звуження внутрішньої пропозиції праці та підвищення ризику формування структурного дефіциту робочої сили. Класична модель економічного зростання, орієнтована на залучення додаткових трудових ресурсів, виявляється непридатною в умовах стійкого демографічного спаду. За відсутності компенсаторних механізмів це призводитиме до уповільнення темпів відновлення, зростання витрат на оплату праці без відповідного підвищення продуктивності та зниження конкурентоспроможності окремих секторів економіки.

Одним із ключових наслідків демографічних змін є трансформація ринку праці. Повоєнна економіка України функціонуватиме в умовах, коли попит на робочу силу у секторах відбудови, інфраструктури, енергетики, медицини та оборонних технологій зростатиме швидше, ніж внутрішня пропозиція праці [2]. Це формує ризик так званого «відновлювального парадоксу», за якого наявність фінансових ресурсів та інвестиційних проєктів не супроводжується достатнім кадровим забезпеченням. За таких умов якість людського капіталу набуває вирішального значення. Економічна динаміка дедалі більше залежатиме не від чисельності зайнятих, а від рівня їхніх компетенцій, здатності до перекваліфікації та участі в інноваційних процесах. Відтак, політика зайнятості та освіти має зміщувати фокус із кількісних показників на підвищення продуктивності праці, розвиток системи безперервного навчання та залучення до економічної активності старших вікових груп.

У контексті повоєнного розвитку демографічні зміни безпосередньо впливають на довгостроковий потенціал економіки. Скорочення населення та старіння вікової структури знижують потенціал росту ВВП через скорочення пропозиції робочої сили та зростання фіскального навантаження на працюючих [3]. Пенсійна система, система охорони здоров'я та соціального забезпечення зазнають додаткового тиску, що обмежує можливості держави спрямовувати ресурси на інвестиції в розвиток.

Водночас демографічний спад не є фатальним чинником для економічного зростання. За умови адаптації економічної моделі він може стати стимулом для підвищення ефективності використання ресурсів, технологічної модернізації та інституційних реформ. Ключовим завданням стає трансформація структури економіки в напрямі секторів із високою доданою вартістю та нижчою залежністю від чисельності робочої сили [4]. Повоєнна економічна політика України має виходити з визнання того, що демографічне скорочення є довготривалою структурною реальністю, а не короткостроковим відхиленням. Це передбачає перехід від реставраційних підходів, спрямованих на відновлення «довоєнних» параметрів, до адаптаційної логіки розвитку, яка враховує нові демографічні обмеження. Ключовими елементами такої логіки є інвестиції в людський капітал, цифровізація, автоматизація виробництва, розвиток гнучких форм зайнятості та регіональна політика, орієнтована на

зменшення просторових дисбалансів. У цьому сенсі демографічні виклики можуть стати каталізатором модернізації економічної моделі, а не лише фактором ризику.

Демографічні виклики повоєнного розвитку України мають системний характер і суттєво впливатимуть на траєкторію економічної динаміки у середньо- та довгостроковій перспективі. Скорочення населення, старіння вікової структури та міграційні втрати формують нові обмеження для економічного зростання, які не можуть бути подолані традиційними інструментами стимулювання. Водночас за умови переосмислення економічної політики в адаптаційному ключі демографічні зміни не обов'язково означають стагнацію. Орієнтація на якість людського капіталу, продуктивність праці, селективну міграцію та інституційну модернізацію створює передумови для формування стійкої моделі повоєнного розвитку. У цьому контексті демографічний чинник постає не лише як виклик, а й як імпульс до структурної трансформації української економіки.

Література:

1. Libanova, E. (2024). War migration from Ukraine: Problems and prospects. *Ukrainian Geographical Journal*, 03–11.
2. Пищуліна О. (керівник проєкту), Юрчишин В., Судаков М., Ткаченко Л., Міщенко М., Марцинковська Т. (2024). Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання. Центр Разумкова.
3. OECD. (2025). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing.
4. World Bank. Ukraine Growth Study: Faster, Lasting and Kinder Growth.
5. Петрівський О. Демографічна ситуація в Україні: перспективи виходу з кризи та мінімізація її впливу на розвиток економіки країни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-3>

Пульча Дмитро

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕННЯМ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ОДЕСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Актуальність теми зумовлена трансформаційними процесами в глобальній економіці, зокрема геополітичними викликами, цифровізацією та необхідністю забезпечення стійкості бізнесу. Одеський регіон, як ключовий логістичний хаб України з доступом до Чорного моря та близькістю до кордонів ЄС, має значний потенціал для залучення інвестицій. Однак, воєнні ризики та глобальна економічна нестабільність вимагають розробки стратегічних моделей управління інвестиціями для підвищення конкурентоспроможності підприємств [1]. Мета тез - запропонувати концептуальну модель стратегічного управління залученням інвестицій, яка сприяє стійкості та конкурентоспроможності підприємств Одеського регіону.

Стратегічне управління залученням інвестицій передбачає системний підхід до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегій та моніторингу їх реалізації. За визначенням, інвестиційна привабливість регіону залежить від факторів, таких як інфраструктура, людський капітал, правове поле та економічна стабільність [2]. У контексті глобальної економіки, стійкість бізнесу забезпечується через диверсифікацію джерел фінансування, включаючи прямі іноземні інвестиції (ПІІ), державно-приватне партнерство та венчурний капітал. Дослідження показують, що регіони з високим рівнем інвестиційного потенціалу демонструють кращу конкурентоспроможність, особливо в галузях логістики, ІТ

та агропромисловості [3].

Одеський регіон лідирує в Україні за кількістю інвестиційних проєктів, пропонуючи 67 ініціатив загальною вартістю понад 28 млн дол. США, що робить його привабливим для міжнародних партнерів [1]. Ключові фактори включають морську економіку, транспортну інфраструктуру та розвинений IT-сектор. Однак, виклики, такі як воєнні ризики та глобальна турбулентність, впливають на інвестиційний клімат [4].

Для ілюстрації ключових факторів інвестиційної привабливості Одеського регіону розглянемо таблицю 1, складену на основі аналізу регіональних даних. Таблиця відображає основні детермінанти, які впливають на залучення інвестицій та забезпечення стійкості підприємств.

Таблиця 1

Ключові фактори інвестиційної привабливості Одеського регіону

Фактор	Опис	Вплив на конкурентоспроможність
Географічне положення	Доступ до Чорного моря та кордонів ЄС	Підвищення логістичного потенціалу, зростання експорту на 15-20% [1]
Інфраструктура	Порти, аеропорти, залізниці	Забезпечення ефективності ланцюгів постачань, залучення ПІІ в транспорт
IT та креативна економіка	Розвинений сектор з понад 10 тис. спеціалістів	Інноваційний розвиток, зростання ВВП регіону на 5-7% [5]
Сільське господарство та енергетика	Родючі землі, відновлювальні джерела	Диверсифікація економіки, стійкість до глобальних криз
Туризм	Рекреаційний комплекс	Залучення інвестицій у сферу послуг, створення робочих місць

Джерело: складено автором на основі [1-2]

Як видно з таблиці 1, географічне положення та інфраструктура є домінуючими факторами, що забезпечують конкурентні переваги регіону в глобальній економіці. Отже, акцент на цих елементах дозволяє підприємствам Одеського регіону підвищити стійкість до зовнішніх шоків, таких як глобальна рецесія.

Запропонована модель базується на циклічному процесі: аналіз, стратегія, реалізація, контроль. Вона інтегрує регіональні особливості Одеси, такі як морська економіка та близькість до ЄС, для забезпечення стійкості бізнесу [6]. Модель включає чотири блоки: зовнішній аналіз (PESTLE), внутрішній (SWOT), стратегії залучення (маркетинг, партнерства) та моніторинг (KPI).

Для детального представлення моделі розглянемо таблицю 2, яка ілюструє її ключові компоненти та їх взаємозв'язок з конкурентоспроможністю.

Таблиця 2

Компоненти концептуальної моделі стратегічного управління залученням інвестицій

Компонент	Опис	Зв'язок зі стійкістю та конкурентоспроможністю
Аналіз середовища	PESTLE-аналіз (політичні, економічні, соціальні фактори)	Виявлення ризиків, таких як геополітична нестабільність [4]
Формування стратегій	Розробка планів залучення ПІІ, венчурних інвестицій	Підвищення конкурентоспроможності через диверсифікацію [3]
Реалізація	Партнерства з інвесторами, маркетинг регіону	Залучення 67 проєктів, як у Одесі [1]
Моніторинг та корекція	KPI: обсяг інвестицій, ROI, рівень зайнятості	Забезпечення стійкості в глобальних умовах [6]

Джерело: складено автором на основі [5-6]

З таблиці 2 випливає, що модель є циклічною, дозволяючи адаптацію до змін глобальної економіки. Отже, її впровадження на підприємствах Одеського регіону сприятиме підвищенню інвестиційної активності та довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що запропонована концептуальна модель стратегічного управління залученням інвестицій є ефективним інструментом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств Одеського регіону. Вона враховує регіональні переваги, такі як логістика та ІТ, та допомагає протидіяти глобальним викликам. Рекомендується впроваджувати модель через регіональні програми, з акцентом на цифровізацію та міжнародне партнерство.

Література:

1. European Business Association. (2025). Odessa Region leads Ukraine in offering projects to international partners. URL: <https://eba.com.ua/en/odessa-region-leads-ukraine-in-offering-projects-to-international-partners>.
2. Iran, K., & Liventsov, R. (2025). Investment attractiveness of the Odessa region of Ukraine: key factors and indicators. URL: https://www.researchgate.net/publication/395869738_Investment_attractiveness_of_the_Odessa_region_of_Ukraine_key_factors_and_indicators.
3. Investment attractiveness of Ukrainian regions: rating assessment and marketing promotion. *Journal of International Studies*. URL: <https://www.jois.eu/files/1.pdf>

Ребрина Анна

кандидат економічних наук, доцент,

ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут»,

м. Київ, Україна

Мартьянов Георгій

учень 11-А класу,

Бориспільський ліцей «Перспектива» імені Володимира Мономаха,

м. Бориспіль, Україна

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ НА АДАПТАЦІЮ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС» НА РИНКУ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ

Військові конфлікти завжди мають глибокий вплив на економічні та соціальні аспекти життя країни. Російсько-українська війна, розпочавшись у 2014 році та набуваючи все більшого масштабу, стала серйозним випробуванням для багатьох галузей економіки України. Однією з найбільш уразливих сфер, яка зазнала суттєвих змін та викликів, є авіаційний сектор. У контексті військового стану, впровадженого для забезпечення безпеки та стабільності в країні, авіакомпанії були змушені швидко адаптуватися до нових умов функціонування, щоб зберегти свою діяльність та забезпечити безпеку пасажирів.

Історія створення та розвитку ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС» є прикладом успішної адаптації до змінних ринкових умов та впровадження інноваційних стратегій для підтримки конкурентоспроможності. Еволюція товариства від новачка до визнаного лідера авіаційного ринку демонструє, як стратегічне планування, інвестиції в технології та орієнтація на потреби пасажирів можуть привести до значних успіхів у складній та конкурентній індустрії. Подальші перспективи авіакомпанії свідчать про її здатність не лише зберігати, але й зміцнювати свої позиції на глобальному ринку, впроваджуючи передові технології та екологічно відповідальні практики у сфері авіації [1, 2].

ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС» почала свою діяльність у березні 2023 року за межами України з метою надання пасажирам високоякісних та зручних рейсів з Польщі та країн Балтії на морські курорти Європи, Туреччини та Єгипту. На час дії воєнного

стану в Україні та закриття повітряного простору товариство призупинило виконання всіх польотів з/до аеропортів України. На цей час авіакомпанія перенесла свою операційну діяльність до країн Євросоюзу. Так, основними напрямками адаптації для ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС» стали:

- Використання мокрого лізингу (wet lease) для співпраці з іноземними авіакомпаніями.
- Релокація частини персоналу до країн ЄС, що дозволило компанії зберегти кваліфікованих спеціалістів.
- Залучення міжнародних інвесторів та перегляд контрактних зобов'язань.

Потенційні стратегії подолання кризи ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС» передбачає у таких заходах:

- диверсифікація діяльності: орієнтація на вантажні перевезення та співпраця з міжнародними логістичними компаніями;
- оптимізація витрат: перегляд фінансової політики та скорочення неперіоритетних витрат;
- підготовка до післявоєнного відновлення: налагодження партнерів та пошук інвесторів для швидкого відновлення роботи після війни.

Отже, війна створила серйозні виклики та загрози для ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС», що загрожують її подальшому існуванню. Водночас, ефективне планування, адаптація до нових умов та пошук альтернативних бізнес-моделей можуть допомогти компанії подолати кризу та забезпечити її відновлення після завершення повномасштабної російсько-української війни.

Задля забезпечення виконання виробничої програми польотів, підтвердження заявлених обсягів польотів на авіаційному ринку ЄС, товариство впроваджує наступні заходи:

- відкриває власну філію в Польщі для впровадження діяльності з авіаційних перевезень на території вказаної країни.
- відкриває та сертифікує власну «станцію технічного обслуговування» в аеропортах Польщі: Варшава (WAW) та Катовіце (KTW). Для своєчасного технічного обслуговування літаків сертифікованим власним персоналом.

Вимушено частина співробітників авіакомпанії, фахівці різних напрямків, знаходяться на території інших країн та забезпечують безперервності діяльності авіакомпанії: обслуговування літаків, обслуговування пасажирів, забезпечення виконання необхідного об'єму технічних робіт на літаках та інше.

В умовах війни компанії стикаються з безпрецедентними викликами, що вимагають швидкої адаптації та впровадження ефективних стратегій.

Однією з ключових стратегій фінансової адаптації компанії є оптимізація витрат. В умовах війни витрати на паливо, обслуговування транспорту та страхування значно зростають, тому ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС» зосереджується на наступних заходах:

- перегляд логістичних маршрутів для зменшення витрат на паливо та мінімізації ризиків через бойові дії;
- перехід на альтернативні джерела пального, зокрема електричний та гібридний транспорт;
- оптимізація штату співробітників та запровадження віддаленої роботи для адміністративного персоналу [3].

Щоб уникнути залежності від нестабільних регіонів, компанія застосовує стратегію диверсифікації, орієнтуючись на нові закордонні ринки. Запроваджуються нові послуги, такі як: гуманітарні перевезення та екстрена доставка для військових і волонтерських організацій. Для забезпечення стабільного потоку замовлень, заключаються договори з міжнародними компаніями.

Війна підштовхує бізнес до активного впровадження цифрових технологій. ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС» робить ставку на:

- автоматизацію логістичних процесів для зниження витрат та підвищення ефективності управління перевезеннями;
- впровадження систем прогнозування попиту використанням аналітичних інструментів та штучного інтелекту;
- мобільні додатки та онлайн-платформи, які спрощують замовлення та відстеження вантажів для клієнтів.[3]

Щоб забезпечити фінансову стабільність, компанія застосовує різноманітні підходи. Наприклад, гнучке бюджетування та створення резервних фондів для покриття непередбачуваних витрат. Співпраця з державними та міжнародними фінансовими інститутами, дає можливість отримання грантів і пільгових кредитів, а розширення програм лояльності для клієнтів, що забезпечує стабільний грошовий потік.

Отже, війна змушує компанії адаптуватися до нової реальності, знаходити нестандартні рішення та переглядати традиційні бізнес-моделі. ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС» застосовує комплексні фінансові стратегії, спрямовані на оптимізацію витрат, диверсифікацію ринків, цифровізацію та ефективне фінансове планування. Ці заходи допомагають компанії не лише вижити в складних умовах, а й закласти фундамент для подальшого зростання після завершення війни.

Література:

1. Коваленко Н., Горностаєв О. Економічні аспекти розвитку цивільної авіації в умовах післявоєнної відбудови: виклики та перспективи. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4730/4671>
2. Дмитрович А. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687/1569>
3. Офіційна сторінка ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ «СКАЙЛАЙН ЕКСПРЕС». URL: <https://skylineexpress.aero/ua>

Романюк Ірина

доктор економічних наук, професор

Кругла Анастасія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Криворізький державний педагогічний університет,
м. Кривий Ріг, Україна

РОЗРОБКА ЕКОТУРУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах глобальної економіки туристичний бізнес розвивається під впливом численних викликів: зростання конкуренції, економічної нестабільності, зміни споживчих запитів, екологічних проблем, кліматичних ризиків та геополітичних потрясінь. За таких умов особливого значення набуває пошук таких напрямів діяльності, які дають змогу не лише отримувати прибуток, а й забезпечувати довгострокову стійкість підприємства. Одним із таких перспективних напрямів є розробка екотуру. Екотур слід розуміти не просто як поїздку на природу, а як спеціально спроектований туристичний продукт, що базується на принципах екологічної відповідальності, раціонального використання природних ресурсів, підтримки місцевих громад і формування екологічної культури туристів. Саме тому екотуризм сьогодні розглядається як один із найбільш актуальних видів туризму, що поєднує економічну, соціальну та екологічну ефективність.

Розробка екотуру є важливим інструментом підвищення стійкості туристичного бізнесу. Насамперед це проявляється у можливості диверсифікації туристичного продукту.

Підприємства, які працюють лише в одному сегменті, більш уразливі до сезонних коливань попиту та ринкових криз [1]. Натомість запровадження екотурів дозволяє розширити спектр послуг, залучити нові категорії споживачів і сформувати додаткові джерела доходу. Наприклад, до програми екотуру можуть входити піші маршрути, відвідування природоохоронних територій, знайомство з місцевими традиціями, гастрономічні дегустації, відпочинок у сільських садибах, екологічні майстер-класи та активності на відкритому повітрі. Ще однією важливою перевагою екотуру є його позитивний вплив на соціальну стійкість територій. Розвиток екотуризму стимулює зайнятість населення, створює попит на послуги місцевих гідів, перевізників, власників садиб, фермерів, ремісників, закладів харчування. У результаті вигоду отримує не лише туристичне підприємство, а й місцева громада. Це особливо важливо для сільських регіонів, де туризм може стати чинником економічного пожвавлення та підтримки малого бізнесу.

Водночас екотуризм безпосередньо пов'язаний із екологічною стійкістю. Правильно розроблений екотур передбачає мінімізацію шкоди довкіллю, дотримання правил поведінки на природних територіях, використання екологічних підходів до організації маршруту, популяризацію відповідального ставлення до природи [2, с. 122]. Таким чином, туристичний бізнес не лише використовує природні ресурси як основу продукту, а й сприяє їх збереженню. Не менш значущою є роль екотуру у підвищенні конкурентоспроможності туристичного бізнесу. У сучасному ринковому середовищі перемагають ті підприємства, які здатні запропонувати унікальний, якісний і суспільно значущий продукт. Саме таким продуктом і є екотур. Він дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів, сформувати позитивний імідж, зміцнити репутацію соціально відповідального бізнесу та задовольнити зростаючий попит на екологічні та автентичні подорожі [3, с. 21].

Сьогодні туристи дедалі частіше обирають не масовий стандартний відпочинок, а індивідуалізований досвід, близькість до природи, локальну культуру, безпечне середовище та змістовне наповнення подорожі. Саме тому екотуризм уже не є вузькою нішою, а перетворюється на один із перспективних напрямів розвитку туристичної сфери. Особливу цінність екотур має ще й тому, що поєднує відпочинок з пізнанням, оздоровленням, емоційним відновленням та екологічним вихованням.

Процес розробки екотуру потребує ретельного підходу. Він включає оцінювання природно-рекреаційного потенціалу території, аналіз цільової аудиторії, проектування маршруту, визначення партнерів, розрахунок вартості туру, забезпечення безпеки, логістики та інформаційного супроводу [4, с. 200]. Важливу роль відіграє і цифрове просування: використання соціальних мереж, онлайн-платформ бронювання, візуального контенту, відгуків туристів, електронних карт і сучасних маркетингових інструментів. У глобальній економіці конкурентоспроможним стає той туристичний продукт, який не лише якісно створений, а й правильно презентований на ринку.

Для України розробка екотурів має особливу актуальність. Наша держава володіє значним природно-рекреаційним потенціалом, який може стати основою для розвитку внутрішнього та міжнародного туризму [5, с. 10]. Національні природні парки, лісові та гірські території, річкові долини, унікальні ландшафти, етнокультурна спадщина та традиції сільських громад створюють широкі можливості для формування конкурентоспроможного екотуристичного продукту. У сучасних умовах розвиток екотуризму може стати важливим напрямом підтримки регіональної економіки, малого підприємництва та сталого використання природних ресурсів.

Отже, розробка екотуру є дієвим інструментом підвищення стійкості та конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобальної економіки. Вона дозволяє диверсифікувати послуги, зміцнювати зв'язки з місцевими громадами, формувати екологічно відповідальний імідж, створювати унікальний туристичний продукт та підвищувати адаптивність підприємства до сучасних викликів. Саме тому екотуризм варто розглядати не лише як перспективний напрям діяльності, а як стратегічний ресурс розвитку туристичного

бізнесу в майбутньому.

Література:

1. Коваленко Н. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-61>
2. Романюк І. А. Підвищення якості й ефективності використання трудових ресурсів потенціалу підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 44. С. 120-124.
3. Миронов Ю. Б. Регулювання та прогнозування туристичного попиту в контексті сталого розвитку туризму. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. № 10. С. 17-23.
4. Мандич О.В. Удосконалення рекламних та маркетингових продуктів для розвитку підприємств сільського зеленого туризму. *Боголібські читання: матер. І Всеукр. конф.*, 18 вересня 2020 р., Переяслав : ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», 2020. С. 200-201.
5. Ihnatenko M., Romaniuk I., Levaieva L., Yatsenko V. Managing the efficiency and competitiveness of hotel, restaurant and tourism enterprises in Ukraine during the war. *University Economic Bulletin*. Vol. 18. No. 4. 2023. Pp. 8-16.

Сабаєв Гліб

здобувач вищої освіти,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

МОТИВАЦІЙНИЙ ФАКТОР У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств. Особливу роль у системі управління персоналом відіграє мотивація працівників, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійного потенціалу співробітників та формуванню позитивного організаційного клімату.

Мотиваційний фактор у системі управління персоналом розглядається як сукупність методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства. Ефективна система мотивації повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також індивідуальні потреби працівників.

До матеріальних мотиваційних факторів належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети та інші фінансові заохочення [1, с. 100-101]. Водночас важливу роль відіграють і нематеріальні стимули, зокрема можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі у прийнятті управлінських рішень, визнання досягнень працівників та створення сприятливих умов праці.

На сучасних підприємствах дедалі більшого значення набувають інноваційні підходи до мотивації персоналу, які передбачають використання цифрових технологій, гнучких форм зайнятості, програм розвитку персоналу та корпоративної культури [2, с. 53]. Такі інструменти дозволяють підвищити рівень залученості працівників та забезпечити ефективну взаємодію між керівництвом і персоналом.

Таким чином, мотиваційний фактор є важливим елементом системи управління персоналом сучасних підприємств. Формування ефективної мотиваційної системи сприяє підвищенню результативності діяльності організації, розвитку людського капіталу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Література:

1. Армстронг М. Управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ, 2020.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2018.

Самолук Наталія

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет водного господарства та природокористування,

м. Рівне, Україна

Дмитрієва Вероніка

учениця Рівненської Малої академії наук учнівської молоді,

м. Рівне, Україна

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ЯК ЧИННИК СТРУКТУРНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна спричинила глибоку трансформацію соціально-економічної системи України, що особливо відчутно проявилось на ринку праці. Скорочення чисельності економічно активного населення, демографічні втрати, масштабна зовнішня міграція та мобілізаційні процеси зумовили формування стійкого кадрового дефіциту. Водночас у післявоєнний період очікується значне зростання чисельності ветеранів війни як окремої соціально-економічної групи. За таких умов реінтеграція ветеранів у систему зайнятості набуває стратегічного значення як інструмент структурної стабілізації ринку праці.

Аналітика провідних українських job-платформ підтверджує наявність стійких структурних дисбалансів на ринку праці. За даними Work.ua та Robota.ua, у 2024 році конкуренція за вакансії суттєво знизилася порівняно з довоєнним періодом, а в окремих професійних групах кількість вакансій у декілька разів перевищувала кількість активних шукачів роботи. Це свідчить про домінування дефіциту робочої сили структурного характеру, що не може бути усунений лише за рахунок загального пожвавлення економічної активності.

Результати опитування бізнесу, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією у 2025 році, підтверджують, що нестача працівників є одним із ключових бар'єрів розвитку підприємств [1]. Переважна частина підприємств (74%), незалежно від масштабу діяльності, на момент опитування відчували значний дефіцит кадрів.

Варто відмітити, що такий дефіцит має структурний характер і концентрується в галузях, критично важливих для функціонування економіки та післявоєнного відновлення. Галузевий зріз проблеми дозволяє конкретизувати масштаби нестачі кадрів та визначити потенційні напрями залучення нових категорій працівників, зокрема ветеранів війни, до економічної активності. Узагальнення відповідних результатів представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Галузі економіки з найбільш критичним дефіцитом кадрів у воєнний період

Галузь економіки	Професійна структура дефіциту	Фактори формування дефіциту
Промисловість та виробництво	Інженери, технічні спеціалісти, оператори обладнання	Мобілізація, трудова міграція, втрата кваліфікованих кадрів
Будівництво та інфраструктура	Робітничі професії, майстри, проєктні менеджери	Руйнування інфраструктури, важкі та ризиковані умови праці
Логістика та транспорт	Водії, диспетчери, логістичні менеджери	Виїзд за кордон, нестабільність перевезень
Агропромисловий комплекс	Механізатори, агрономи, сезонні працівники	Демографічні втрати, сезонність, територіальні ризики

Енергетика та ЖКГ	Технічний персонал, ремонтні бригади	Високі виробничі ризики, зношеність інфраструктури
Соціальна сфера та безпекові послуги	Соціальні працівники, реабілітологи, охоронці	Зростання соціальних потреб, професійне вигорання

Наведені в таблиці дані свідчать, що найбільший дефіцит кадрів зосереджений у секторах, які потребують дисципліни, технічних навичок, відповідальності та готовності працювати в умовах підвищеного ризику. Саме такі характеристики притаманні значній частині ветеранів війни, що дозволяє розглядати їх як потенційний резерв людського капіталу для покриття структурних дисбалансів.

Водночас, реінтеграція ветеранів у систему зайнятості ускладнюється наявністю економічних, інституційних та соціально-психологічних бар'єрів. За результатами досліджень Українського ветеранського фонду, частина ветеранів стикається з невідповідністю рівня оплати праці очікуванням, труднощами адаптації військового досвіду до цивільного ринку праці, проблемами фізичного та психоемоційного стану, а також дискримінаційними установками роботодавців [2; 3]. Це свідчить про недостатність універсальних інструментів політики зайнятості та необхідність формування спеціалізованих механізмів підтримки.

Економічна доцільність цільової політики зайнятості ветеранів полягає у відновленні їх участі в процесі створення доданої вартості, зменшенні навантаження на систему соціального захисту та формуванні мультиплікативного ефекту через розвиток самозайнятості й ветеранського підприємництва. Міжнародний досвід підтверджує ефективність комплексних програм перекваліфікації, кар'єрного консультування, податкових стимулів для роботодавців та підтримки бізнесів, заснованих ветеранами. Наприклад, у США система підтримки зайнятості ветеранів є однією з найбільш інституціоналізованих у світі та поєднує активну політику зайнятості з економічними стимулами для роботодавців і ветеранського бізнесу. Важливим елементом цієї системи є законодавчо закріплена система преференцій у сфері державних закупівель для підприємств, що належать ветеранам, а також програми трансферу військових навичок у цивільні компетенції, що знижує бар'єри входу ветеранів на ринок праці [4]. У Великій Британії підтримка зайнятості ветеранів інтегрована в загальну політику ринку праці та підприємництва. Державні програми, зокрема Start Up Loans, доповнюються діяльністю спеціалізованих інституцій підтримки ветеранського бізнесу, таких як X-Forces, а також платформами ідентифікації ветеранських підприємств, що полегшує їх доступ до фінансування та ринків збуту [5; 6].

Структурна стабілізація ринку праці в умовах трансформації економіки передбачає поєднання короткострокових і довгострокових заходів. У короткостроковій перспективі це спрямування ветеранів у галузі з критичним кадровим дефіцитом через модульні програми перекваліфікації та дуальне навчання. У довгостроковій – формування індивідуальних траєкторій професійної реінтеграції, системи наставництва та психологічного супроводу. Важливою складовою є також підтримка ветеранського підприємництва як джерела створення нових робочих місць і посилення економічної стійкості громад.

Таким чином, реінтеграція ветеранів війни має розглядатися як складова активної політики забезпечення стійкості держави та конкурентоспроможності економіки. За умови формування системної, інституційно узгодженої та економічно обґрунтованої політики зайнятості ветерани можуть стати вагомим чинником структурної стабілізації ринку праці України в період післявоєнного відновлення.

Література:

1. European Business Association (EBA). *Labour Market Survey 2025*. URL: <https://eba.com.ua/en/research/doslidzhennya-ta-analitsyka/>
2. Український ветеранський фонд. *Аналітика та опитування ветеранів*. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/>
3. Український ветеранський фонд. *Працевлаштування ветеранів та ветеранок*:

бар'єри та адаптаційні виклики. Квітень – травень 2025. URL: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/Pratsevlashtuvannia_veteraniv_ta_veteranok_bariery_ta_adaptatsiyni.pdf

4. U.S. Department of Veterans Affairs. *Veterans Benefits Administration*. URL: <https://www.benefits.va.gov/BENEFITS/index.asp>

5. UK Government. *Support for veterans and their families*. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/find-support-for-veterans-and-their-families>

6. Самолук Н. М., Юрчик Г. М., Міщук В. А. Міжнародна та вітчизняна практика підтримки ветеранського бізнесу. *Вісник НУБГП. Сер. Економічні науки*. 2024. Вип. 1(105). С. 277-293.

Сенченко Аліна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТІЙКОСТІ

В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкого розвитку підприємств. Одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасної організації є її бізнес-модель, яка визначає логіку створення, надання та отримання цінності. Бізнес-модель підприємства відображає спосіб організації ресурсів, процесів і взаємодії зі стейкхолдерами з метою формування конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей.

Разом із тим, ефективність реалізації бізнес-моделі значною мірою залежить від внутрішнього середовища організації, зокрема від рівня розвитку корпоративної культури. Корпоративна культура формує систему цінностей, норм поведінки, традицій і управлінських підходів, які визначають характер взаємодії працівників, стиль управління та ставлення до клієнтів і партнерів. Вона виступає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, що забезпечує узгодженість дій персоналу, підвищує рівень лояльності та сприяє реалізації стратегічних намірів.

Взаємозв'язок бізнес-моделі та корпоративної культури проявляється у тому, що обрана модель ведення бізнесу потребує відповідної системи цінностей і поведінкових стандартів. Інноваційні бізнес-моделі вимагають гнучкості, відкритості до змін і розвитку творчого потенціалу персоналу, тоді як орієнтація на стабільність і процесну ефективність передбачає чіткість регламентів та дисциплінованість. Таким чином, формування корпоративної культури повинно здійснюватися з урахуванням стратегічних орієнтирів та особливостей бізнес-моделі підприємства.

Отже, дослідження процесу формування корпоративної культури в контексті бізнес-моделі підприємства є актуальним науковим і практичним завданням, що потребує комплексного підходу та врахування сучасних тенденцій розвитку управління.

У сучасній економічній науці бізнес-модель розглядається як концептуальна основа функціонування підприємства, що відображає логіку створення, пропозиції та отримання цінності. Вона визначає, яким чином підприємство формує продукт або послугу, задовольняє потреби споживачів, організовує внутрішні процеси та забезпечує фінансовий результат [4].

Бізнес-модель інтегрує стратегічні цілі, ресурси, організаційну структуру, ключові компетенції та механізми взаємодії з ринком. На відміну від стратегії, яка окреслює довгострокові напрями розвитку, бізнес-модель деталізує механізм реалізації цієї стратегії в практичній діяльності підприємства (табл.1).

Таблиця 1

Основні елементи структури бізнес-моделі підприємства

Елемент	Значення
Ціннісна пропозиція	Визначення унікальної цінності, яку підприємство створює для споживача
Цільові сегменти споживачів	Групи клієнтів, на яких орієнтована діяльність підприємства
Канали збуту та комунікації	Способи взаємодії з клієнтами та просування продукту
Відносини з клієнтами	Характер та формат співпраці зі споживачами
Ключові ресурси	Матеріальні, фінансові, людські та інтелектуальні ресурси
Ключові види діяльності	Основні процеси, що забезпечують створення цінності
Партнерська мережа	Взаємодія з постачальниками, інвесторами та іншими контрагентами
Структура витрат і джерела доходів	Фінансова складова функціонування бізнесу

Джерело: сформовано автором [2; 4]

Системне поєднання зазначених елементів формує цілісну архітектуру підприємства та визначає його конкурентну позицію на ринку.

Бізнес-модель і корпоративна культура є взаємопов'язаними складовими системи управління підприємством. Якщо бізнес-модель визначає «що» і «як» створюється цінність, то корпоративна культура відповідає за «яким чином» працівники реалізують ці процеси у повсякденній діяльності.

Корпоративна культура формує систему цінностей, норм поведінки, управлінських підходів і внутрішніх комунікацій, що забезпечують узгодженість дій персоналу. Вона створює внутрішнє середовище, яке або сприяє ефективній реалізації бізнес-моделі, або, навпаки, гальмує її розвиток [1, с. 68; 2; 3].

Залежність між бізнес-моделлю та культурою проявляється у кількох аспектах:

- стратегічна узгодженість - обрана бізнес-модель потребує відповідної системи цінностей (наприклад, інноваційна модель вимагає культури відкритості та підтримки ініціативності);
- організаційна поведінка - тип управління, рівень формалізації та стиль комунікацій повинні відповідати послідовності створення цінності;
- мотиваційний механізм, оскільки корпоративна культура впливає на залученість персоналу, що безпосередньо визначає ефективність бізнес-процесів;
- адаптивність до змін- гнучка культура сприяє трансформації бізнес-моделі відповідно до ринкових викликів [5, с.92].

Таким чином, корпоративна культура виступає внутрішнім інституційним механізмом підтримки бізнес-моделі підприємства та його стійкості. Гармонійне поєднання цих двох елементів забезпечує стійкість, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток організації.

Отже, бізнес-модель підприємства є системною конструкцією, що визначає логіку створення, пропозиції та отримання цінності, поєднуючи стратегічні орієнтири, ресурси, ключові процеси та механізми взаємодії з ринковим середовищем. Її структура охоплює ціннісну пропозицію, споживчі сегменти, канали комунікації, ресурси, партнерства та фінансові параметри, що в комплексі формують основу конкурентоспроможності підприємства.

Водночас, ефективність реалізації бізнес-моделі значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури, яка виступає внутрішнім середовищем функціонування організації. Корпоративна культура забезпечує узгодженість дій персоналу, формує систему цінностей і поведінкових норм, підтримує стратегічні орієнтири та сприяє адаптації підприємства до змін.

Таким чином, бізнес-модель і корпоративна культура є взаємозалежними елементами єдиної управлінської системи. Їх гармонійне поєднання створює передумови для сталого розвитку підприємства, підвищення ефективності діяльності, стійкості та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2016, № 2. С. 68-73.
2. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*, 2023, (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
3. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*, 2024, (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>
4. Зибарева О., Лопашук І., Бивших І. Концептуалізація та економічний зміст поняття «бізнес-модель». *Економіка та суспільство*, 2025, (74). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-69>
5. Копитко М., Михаліцька Н., Верескля М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2021, (2 (62)), 92-99.

Скринник Дмитро

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Бреус Світлана

доктор економічних наук, професор,
ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Київ, Україна

ЧИННИКИ ВПЛИВУ ТА РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Банківські установи в сучасній економіці виступають не лише суб'єктами господарювання, що забезпечують фінансові результати та стабільність фінансової системи, але й складними соціально-економічними середовищами, у яких відбувається інтеграція економічних інтересів, професійних амбіцій, кар'єрних очікувань і ціннісних орієнтацій персоналу. У зв'язку з цим мотивація працівників набуває стратегічного значення як фактор, що визначає ефективність функціонування банківських організацій, їх здатність до адаптації та розвитку в умовах трансформаційних змін. Результативність діяльності банку значною мірою залежить від того, наскільки системно та збалансовано побудована система стимулювання, підтримки та розвитку персоналу, що обумовлює необхідність використання сучасних теорій мотивації для глибшого розуміння поведінкових моделей працівників і обґрунтування управлінських інструментів впливу на їхню трудову активність.

Банківський сектор являє собою специфічне середовище дослідження мотивації персоналу, оскільки характеризується сукупністю унікальних організаційних і функціональних особливостей, які виступають детермінантами формування мотиваційних очікувань працівників і визначають ефективність застосування різних стимулюючих механізмів. До ключових характеристик банківської діяльності належать високий рівень відповідальності та психологічного навантаження, що зумовлений роботою з фінансовими ресурсами та необхідністю мінімізації ризиків; жорстка нормативна регламентація діяльності й високі вимоги комплаєнсу; ієрархічна організаційна структура; стрімка цифрова трансформація; а також висока конкуренція за кваліфіковані кадри на ринку праці [1, с. 55].

Зазначені фактори формують специфічний мотиваційний контекст, у якому традиційні стимули можуть мати відмінну ефективність порівняно з іншими галузями.

мови підвищеної відповідальності та високого рівня стресу, характерні для банківської діяльності, обумовлюють значущість так званих гігієнічних факторів (за Ф. Герцбергом), зокрема стабільності зайнятості, безпеки та конкурентного рівня оплати праці. Водночас для забезпечення довгострокової залученості й проактивності персоналу ключовими стають мотиваційні фактори вищого рівня, що пов'язані з можливостями розвитку, визнання та самореалізації. Таким чином, ефективна мотиваційна система банківської установи повинна базуватися на синергетичному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє задовольняти широкий спектр потреб працівників – від базових фізіологічних і безпекових до потреб у соціальному визнанні та самореалізації [2, с. 357].

Матеріальна мотивація традиційно відіграє провідну роль у фінансових установах, виступаючи не лише засобом забезпечення життєвих потреб працівників, але й індикатором їхньої цінності для організації, статусу та рівня професійної результативності. Базовий оклад є фундаментальним елементом системи стимулювання та має відповідати або перевищувати ринкові стандарти для забезпечення конкурентоспроможності банку як роботодавця. Важливим аспектом є регулярний перегляд заробітної плати з урахуванням інфляційних процесів, змін на ринку праці та індивідуальних результатів працівників, що сприяє підтриманню відчуття справедливості та задоволеності роботою [3].

Система преміювання виступає ключовим інструментом операційної мотивації, оскільки забезпечує прямий зв'язок між результатами діяльності та фінансовою винагородою. Її ефективність визначається відповідністю низці критеріїв, зокрема прозорості, досяжності встановлених цілей, справедливості розподілу винагороди та своєчасності її надання [4, с. 169].

З позицій теорії очікувань В. Врума працівник повинен чітко усвідомлювати залежність між власними зусиллями та отриманим результатом, тоді як відповідно до теорії справедливості С. Адамса важливим є суб'єктивне сприйняття адекватності винагороди щодо вкладених ресурсів і порівняння із колегами.

Суттєвим чинником мотивації у банківському секторі виступає розширений соціальний пакет, який забезпечує не лише залучення, але й утримання висококваліфікованого персоналу. До ключових його складових належать медичне страхування, пільгові кредитні програми, корпоративні пенсійні схеми та компенсаційні виплати, що демонструють довгострокову орієнтацію організації на підтримку добробуту працівників [1-2].

Водночас, у міру задоволення базових матеріальних потреб зростає значущість нематеріальних мотиваторів, пов'язаних із потребами у визнанні, повазі та самореалізації (за А. Маслоу), а також із мотиваційними факторами (за Ф. Герцбергом). До таких стимулів відносяться можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, участь у стратегічних проєктах, розширення автономії та змістовне збагачення праці, що сприяє підвищенню залученості персоналу, розвитку інноваційного мислення та зміцненню організаційної лояльності [5, с. 145].

Важливу роль у формуванні мотиваційного середовища відіграє соціально-психологічний клімат, зокрема якість взаємодії з безпосереднім керівником, рівень довіри, справедливості управлінських рішень та можливості командної взаємодії. Сприятливі міжособистісні відносини та відчуття приналежності до колективу сприяють задоволенню соціальних потреб працівників і зменшенню впливу стресових факторів, характерних для банківської діяльності [2, с. 357].

Умови трансформаційних процесів, включаючи цифровізацію, кризові явища та воєнні виклики, суттєво змінюють структуру мотиваційних пріоритетів персоналу. З позицій класичних теорій мотивації такі періоди характеризуються регресією потреб до базових рівнів, пов'язаних із безпекою та стабільністю, що потребує відповідної адаптації HR-стратегій. Ефективні банки переорієнтують мотиваційні системи на забезпечення фізичної,

психологічної та фінансової безпеки працівників, впроваджуючи дистанційні формати роботи, програми психологічної підтримки та розширені соціальні гарантії [2, с. 358].

Таким чином, роль мотивації працівників у банківських установах в умовах трансформаційних процесів полягає у забезпеченні адаптивності організації, підтриманні продуктивності персоналу та формуванні стійких конкурентних переваг. Ефективна мотиваційна система має комплексний характер і базується на інтеграції матеріальних і нематеріальних чинників, їх постійному аналізі та адаптації до змін середовища функціонування банківських установ.

Література:

1. Гарасимлюк М. В., Левицька О. М., Саєць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 55–62.
2. Григоренко О. П. Особливості формування системи мотивації персоналу комерційних банків України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 355–359.
3. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28.
4. Заставнюк Л. І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3. С. 166–172.
5. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1 (3). С. 143–148.

Соловей Ірина

кандидат економічних наук, доцент кафедри гуманітарної освіти і туризму,
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,
м. Бережани, Україна

СИСТЕМНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Туристична галузь належить до найбільш динамічних секторів світової економіки, що функціонує під впливом глобалізаційних процесів, технологічних змін, політичних ризиків та соціокультурних трансформацій. Вона формує значну частку валового внутрішнього продукту багатьох країн, створює робочі місця, стимулює розвиток суміжних сфер – транспорту, готельно-ресторанного господарства, культури, торгівлі тощо. Оскільки зазначена сфера пов'язана з діяльністю більш як 50 галузей, її розвиток сприяє підвищенню рівня зайнятості, диверсифікації національної економіки, збереженню і розвитку культурного потенціалу, збереженню екологічно безпечного навколишнього природного середовища, а також підвищує рівень інноваційності національної економіки, сприяє гармонізації відносин між різними країнами і народами. Крім того, туризм є одним із засобів реалізації зовнішньої політики держави [1, с. 8]. При цьому сучасне глобальне середовище характеризується високою нестабільністю: економічні кризи, пандемії, війсьні конфлікти, кліматичні зміни істотно впливають на туристичні потоки та інвестиційну активність.

У таких умовах особливої актуальності набувають системні трансформації туристичної галузі, спрямовані на підвищення її стійкості та конкурентоспроможності. Йдеться не лише про окремі зміни у діяльності підприємств, а про комплексні перетворення на рівні державної політики, регіонального управління, бізнес-моделей та інституційного середовища.

Системні трансформації передбачають глибокі структурні зміни, що охоплюють усі елементи галузі: організаційні механізми, нормативно-правову базу, фінансові інструменти,

кадровий потенціал, інформаційно-технологічну інфраструктуру. На відміну від фрагментарних реформ, такі перетворення мають комплексний характер і спрямовані на довгостроковий результат.

У туристичній сфері трансформації проявляються у кількох напрямках. По-перше, відбувається зміна підходів до державного регулювання. Держава переходить від адміністративного контролю до створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва, підтримки інновацій, залучення інвестицій. По-друге, формується нова модель взаємодії між суб'єктами ринку – на засадах партнерства, кластеризації та кооперації.

Значним чинником трансформацій є цифровізація. Використання інформаційних платформ, онлайн-бронювання, аналітики великих даних, систем управління відносинами з клієнтами змінює механізми просування туристичних продуктів і структуру попиту. Цифрові технології стають інструментом підвищення ефективності управління та розширення доступу до міжнародних ринків.

Стійкість туристичної галузі розглядається як її здатність зберігати функціональність і відновлюватися після кризових впливів. У сучасних умовах вона набуває багатовимірного характеру: економічного, соціального, екологічного та інституційного.

Економічна стійкість пов'язана з диверсифікацією туристичних продуктів і ринків збуту. Орієнтація лише на один сегмент споживачів або сезонний туризм підвищує ризики. Розвиток внутрішнього туризму, спеціалізованих видів (екологічного, культурно-пізнавального, медичного, ділового) сприяє зменшенню залежності від зовнішніх чинників.

Соціальна складова передбачає залучення місцевих громад до туристичної діяльності, створення робочих місць, збереження культурної спадщини. Участь населення у формуванні туристичних продуктів підвищує рівень прийнятності проєктів та зміцнює регіональну економіку.

Екологічна стійкість передбачає раціональне використання природних ресурсів, запровадження принципів сталого розвитку, зменшення негативного впливу на довкілля. Зростає роль сертифікації, екологічних стандартів, розвитку «зелених» маршрутів.

Інституційна стійкість забезпечується чіткою нормативно-правовою базою, прозорими правилами ведення бізнесу, ефективною системою управління на національному та регіональному рівнях. Відсутність узгодженості між органами влади, нестабільність законодавства знижують інвестиційну привабливість галузі.

Конкурентоспроможність туристичної галузі визначається її здатністю формувати привабливий туристичний продукт, який відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки. У глобальному середовищі країни та регіони змагаються за туристичні потоки, інвестиції, міжнародні події. В умовах гострої конкурентної боротьби і прагнення виходу на міжнародний ринок вони повинні докладати значних зусиль до підвищення якості своїх туристичних послуг і балансування їхньої ціни відповідно до якісних параметрів [2, с. 11]. У цих умовах вирішальними стають інноваційність, ефективний маркетинг і швидка адаптація до змін ринку.

Одним із ключових чинників конкурентоспроможності є інноваційність. Впровадження нових форматів обслуговування, розвиток креативних індустрій, інтеграція туризму з цифровими сервісами створюють додану вартість. Важливу роль відіграє бренд території, що формує позитивний імідж на міжнародному ринку.

Кадровий потенціал також має стратегічне значення. Підготовка фахівців з урахуванням сучасних вимог, розвиток управлінських компетентностей, володіння іноземними мовами, цифровими навичками підвищують якість послуг. Освітні заклади мають адаптувати програми до потреб ринку, посилювати практичну складову підготовки.

Інфраструктурна модернізація є ще одним напрямом трансформацій. Розвиток транспортної доступності, модернізація готельного фонду, створення туристично-інформаційних центрів, впровадження систем безпеки формують конкурентні переваги.

Системні трансформації туристичної галузі є об'єктивною необхідністю в умовах

глобального середовища, що характеризується високим рівнем конкуренції та нестабільності. Їх зміст полягає у комплексних структурних змінах, спрямованих на модернізацію управлінських механізмів, цифровізацію, інституційне вдосконалення, розвиток людського капіталу та інфраструктури. Раніше конкурентні переваги туристичних послуг базувалися на якості базових сервісів (розміщення, транспорт, харчування тощо), то наразі ключову роль відіграє здатність дестинацій формувати впізнаваний бренд, забезпечувати емоційну складову та використовувати ефективні комунікаційні стратегії [3].

Підвищення стійкості галузі можливе за умови диверсифікації туристичних продуктів, впровадження принципів сталого розвитку, посилення ролі місцевих громад та забезпечення стабільного нормативно-правового середовища. Конкурентоспроможність формується через інновації, якість послуг, розвиток бренду території та ефективну інтеграцію у світовий туристичний простір.

Таким чином, системні трансформації виступають стратегічним інструментом забезпечення довгострокового розвитку туристичної галузі, її адаптації до глобальних викликів та формування стійких конкурентних переваг.

Література:

1. Леоненко Н. А. Теоретичні аспекти державного регулювання сфери туризму в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. №4(64). 2018. С. 91-96.
2. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації: монографія / авторський колектив; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Бочана. Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2020. 236 с.
3. Дубас Р. Г., Шаfranова К. В. Інтегрований механізм розвитку туристичних кластерів на засадах маркетингу та економічної результативності. *Економіка та туризм*. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17233952>

Стужний Олександр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Київський національний університет технологій та дизайну,
м. Київ, Україна

АДИТИВНЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК ОДИН З ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ

В наш час адитивне виробництво набуває статусу ефективного способу модернізації діяльності підприємств України. Однією з причин цього є прагнення підприємств зменшити свою залежність від постачальників та продемонструвати споживачам свою перевагу у швидкості та ефективності виконання замовлень. Таке рішення підприємств зумовлене воєнними діями на території України, які істотно ускладнюють постачання сировини та комплектуючих для виробництва. Унаслідок припинення діяльності значної частини підприємств-постачальників виник дефіцит окремих видів запасних частин, що додатково посилює виробничі ризик.

Вітчизняні та закордонні малі і середні підприємства дедалі більше зосереджуються на економічній ефективності та приймають рішення автоматизації та цифровізації логістичних процесів з метою мінімізації витрат на робочу силу. Автоматизація та цифровізація логістики дозволяє їм ефективніше конкурувати з великими підприємствами [3].

Вчені різних країн активно вивчають можливості цифровізації логістичних процесів підприємств, оскільки саме поступове та всеосяжне впровадження цифровізації та автоматизації є важливою умовою збереження конкурентоспроможності підприємства під час дестабілізації ринку. Адитивне виробництво як один з найперспективніших напрямів також є предметом дослідження вже доволі тривалий час.

Наприклад, закордонні вчені Рене Ластра, Алехандро Перейра, Мігель Діас-Качо, Хорхе Асеведо та Антоніо Коллазо дослідили ефективність адитивного виробництва у сфері профілактичного обслуговування в автомобільній промисловості та прийшли до висновку про те, що виробництво запчастин за допомогою технології 3D-друку займає набагато менше часу ніж традиційне виробництво, при цьому виготовлені запчастини повністю зберігають функціональність оригінальних запасних частин [1].

Слід також зазначити що Веллер, К., Клір, Р. та Піллер, Ф. Т. у своїй роботі також виявили, що вже зараз адитивні технології дозволяють виробляти деталі з дуже високою точністю та якістю чим заслуговують на довіру до цієї технології з боку промислових підприємств [4, 5].

У 2022 році Асма Мечетер, Шаліграм Покхарел та Фаріс Тарлочан провели огляд останніх досліджень адитивного виробництва запасних частин на основі якого зробили висновок про те що, незважаючи на значний зріст впровадження адитивного виробництва, воно все ще вважається додатковим заходом для підтримки управління запасними частинами а не шляхом їх повної заміни [2].

Про ефективність та вигоду від впровадження 3D-друку можна бачити на прикладі дослідження, проведеного Летницьким А.І. на підприємстві ТОВ «Телекомунікаційні Технології» де після часткової заміни традиційної форми постачання матеріалів для виробництва шляхом впровадження адитивного виробництва витрати на поставки скоротились більше ніж на 85%, що є доволі високим показником. За результатами порівняння витрат компанії за один рік без використання адитивних технологій та за один рік з їх використанням можна бачити різке скорочення загальних витрат майже в сім разів. Особливо це спостерігається у статтях про виробничі витрати та витрати на персонал. Слід зазначити, що після впровадження адитивних технологій значно зменшились втрати прибутку від очікувань на деталі та компоненти для виробництва, такі результати підтверджують економічну ефективність впровадження 3D-друку на даному підприємстві [5].

Підприємці, які мають сумніви щодо можливості впровадження 3D-друку на своєму виробництві та її ефективності можуть взяти за основу імітаційну модель для вирішення проблеми використання технології 3D-друку в ланцюжку поставок постачальника послуг з обслуговування ліфтів, розроблену вченими Нарцисо Кальдас, Хорхе Піньо де Соуза, Симоне Г. С. Алькала, Енцо Фраззон та Самуель Моніс та розробити на її основі власну, підлаштовану виключно під їх виробничі процеси. Дана модель імітації дозволяє оцінювати нові конструкції ланцюгів поставок, вимірювати їхню ефективність, вона дозволяє уникаючи необхідності експериментувати з новими рішеннями в реальній системі [6].

Маючи такі переваги, як можливість виробництва на вимогу, що дозволяє уникнути витрат на утримання складів, виготовлення товарів поряд з кінцевим споживачем підвищує швидкість доставки та мінімізує ризики втрати товару, особливо в умовах війни, стихійних лих тощо та зменшення залежності виробництва від зовнішніх постачальників, адитивне виробництво має значну перевагу над традиційними логістичними процесами [5].

Проведені дослідження свідчать про те, що адитивне виробництво є вигідним для малих та середніх підприємств, особливо у сфері обслуговування вже готових виробів та поставок запасних частин. Незважаючи на значні переваги, які має адитивне виробництво, доволі багато підприємств на сьогоднішній день не використовують його потенціалу або взагалі не впроваджують такі технології у свої логістичні процеси. Особливо це стосується вітчизняних підприємств. У зв'язку з війною в Україні, постійними великими витратами тощо, більшість малих та середніх підприємств не має матеріального забезпечення для впровадження адитивних технологій. Що стосується великих підприємств, то у більшості їх не має можливості навіть для поступового переходу до 3D-друку оскільки такий перехід потребує значних витрат коштів на спеціалізоване обладнання, його утримання та часу на навчання персоналу для роботи з новим обладнанням.

Отже, в реаліях сьогодення в Україні впровадження адитивних технологій в логістичні

процеси підприємств може дати значний поштовх у їх розвитку та сприяти підвищенню ефективності. Але в той же час таке впровадження є складним та надто дорогим для багатьох підприємств.

Джерела:

1. Lastra, R.; Pereira, A.; Díaz-Cacho, M.; Acevedo, J.; Collazo, A. Spare Parts Made by Additive Manufacturing to Improve Preventive Maintenance. *Appl. Sci.* 2022, 12, 10564. URL: <https://doi.org/10.3390/app122010564>
2. Mecheter, A.; Pokharel, S.; Tarlochan, F. Additive Manufacturing Technology for Spare Parts Application: A Systematic Review on Supply Chain Management. *Appl. Sci.* 2022, 12, 4160. URL: <https://doi.org/10.3390/app12094160>
3. Logistics Automation Market (2026-2033). URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/logistics-automation-market-report>
4. Weller, C., Kleer, R., & Piller, F. T. (2023). Economic implications of 3D printing: Market structure models in light of additive manufacturing revisited. *International Journal of Production Economics*. P. 19.
5. Летницький А. І. Вплив адитивних технологій на структуру логістики виробничих підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. №3(96) С. 61-65. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-9>
6. Caldas, N.; de Sousa, J. P.; Alcalá, S. G. S.; Frazzon, E.; Moniz, S. A Simulation Approach for Spare Parts Supply Chain Management. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Pilsen, Czech Republic, 23-26 July 2019; pp. 1072-1081. URL: <https://ieomsociety.org/pilsen2019/papers/280.pdf>

Тарануха Олена

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

ІДЕНТИФІКАЦІЯ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КОМПАНІЇ APPLE INC. ТА ОЦІНКА ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Для точної ідентифікації поточного етапу життєвого циклу Apple Inc. необхідно проаналізувати еволюцію компанії у часі, специфіку її управління та кадрову статистику. Станом на 2025 рік Apple є класичним прикладом корпорації, що перебуває на стадії «розквіту» з ознаками переходу до «пізньої зрілості» або «стабільності» за методологією І. Адізеса [6, с. 284].

Компанія пройшла повний цикл від народження до глибокого спаду (1985–1996 рр.), після чого змогла реалізувати сценарій «реінкарнації» бізнесу. Це підтверджує теоретичні положення про те, що життєвий цикл організації може бути продовжений або перезапущений завдяки зміні управлінської парадигми та впровадженню інновацій.

Станом на початок 2026 рік Apple Inc. перебуває на стадії зрілості життєвого циклу організації, що підтверджується сукупністю фінансових, інноваційних та ринкових характеристик. Фінансова поведінка компанії свідчить про високий рівень стабільності та обмежені можливості для екстенсивного зростання.

Історія Apple не є лінійною, це приклад «S-подібної кривої», де компанія пережила майже повний цикл занепаду і змогла відродитися, що є реінкарнацію бізнесу.

Розвиток Apple Inc. не є лінійним процесом. Apple генерує значний обсяг вільного грошового потоку, а програма зворотного викупу акцій у 2024–2025 роках досягла рекордного

рівня у \$110 млрд [1]. Така стратегія означає, що повернення коштів акціонерам розглядається як ефективніше використання капіталу, ніж інвестування у масштабне розширення діяльності. Інноваційна політика компанії також відповідає стадії зрілості та характеризується переорієнтацією з радикальних інновацій на інкрементальні удосконалення існуючих продуктів, зокрема iPhone та Mac. Запровадження Apple Intelligence у 2024–2025 роках мало насамперед оборонний стратегічний характер і було спрямоване на утримання конкурентних позицій, а не на формування принципово нового ринку. Ринкова стратегія Apple зосереджена на поглибленні монетизації наявної бази користувачів, що проявляється у зростанні ролі сервісного напрямку (iCloud, Apple TV+, App Store), частка доходів від якого перевищила 25% від загальної виручки компанії [3].

Особливістю Apple на стадії зрілості є збереження функціональної організаційної структури, яка є нетиповою для корпорацій такого масштабу та частіше властива стартапам. На відміну від багатьох конкурентів, зокрема Samsung і Microsoft, компанія не структурована за продуктовими дивізіонами, а функціонує за принципом централізації ключових управлінських рішень. Влада в організації зосереджена на верхньому рівні управління, при цьому вирішальне значення має експертна компетентність, а не адміністративний статус. Генеральний директор несе повну відповідальність за фінансові результати всієї компанії, тоді як старші віцепрезиденти очолюють функціональні напрями, а не окремі продукти. Такий підхід забезпечує єдність технічних і стратегічних рішень у межах усього продуктового портфеля. Водночас інженери та дизайнери наділені значними повноваженнями у формуванні характеристик продуктів, і в компанії послідовно дотримується принципу, за яким фінансові міркування не визначають продуктову дорожню карту [5]. Менеджери проєктів виконують координуючу роль, забезпечуючи взаємодію між функціональними підрозділами без прямого адміністративного впливу.

Аналіз кадрового складу свідчить, що для Apple, як організації на стадії зрілості, ключовим завданням є збереження динамізму та запобігання стагнації.

За даними Statista та звіту Zipria, у 2024–2025 роках середній вік співробітника Apple становить близько 33 роки [2], що є дещо вищим показником порівняно з Google чи Meta. Це вказує на низький рівень плинності кадрів і високу частку досвідчених фахівців, особливо в інженерному сегменті. Водночас у роздрібній мережі Apple Store середній вік персоналу є нижчим, тоді як у корпоративному секторі, зосередженому в Купертіно, переважають працівники віком 35–40 років. Оцінка ефективності управління підтверджує надзвичайно високі результати діяльності компанії на поточному етапі життєвого циклу. Ключовим індикатором є показник виручки на одного співробітника, який за підсумками 2024 року перевищив \$2,35 млн. Для порівняння, аналогічний показник у Microsoft становив близько \$1,06 млн, а в Amazon — приблизно \$0,35 млн [4]. Така ефективність зумовлена поєднанням функціональної структури, що мінімізує внутрішню конкуренцію за ресурси, чіткого фокусу на обмеженому, але високодохідному портфелі продуктів, а також потужного екосистемного ефекту, коли результати одних досліджень і розробок використовуються одночасно в декількох продуктах.

Отже, Apple Inc. перебуває на стадії зрілості життєвого циклу організації. Попри притаманні цьому етапу ризики бюрократизації, компанія успішно нівелює їх завдяки унікальній функціональній структурі та культурі, орієнтованій на досконалість продукту. Високий рівень доходу на одного співробітника підтверджує оптимальність обраної управлінської моделі для поточного етапу розвитку, водночас поступове зростання середнього віку персоналу може сигналізувати про доцільність залучення нових кадрів для підтримки інноваційного потенціалу в довгостроковій перспективі.

Важливим елементом сучасного розвитку Apple є екологічна стратегія. У звіті Environmental Progress Report компанія зобов'язалася стати повністю вуглецево-нейтральною до 2030 року (стратегія Apple 2030). Це не просто маркетинг, а вимога сучасних інвесторів, що дозволяє підвищувати вартість бренду.

Зміна лідера призвела до зміни управлінської парадигми. Дослідження Harvard Business Review підкреслює, що Apple організована за функціональним принципом, де експертиза важливіша за адміністративні навички. Це дозволяє компанії зберігати гнучкість стартапу при масштабах гіганта.

Література:

1. Apple Employee Demographics and Statistics 2024. *Zippia*. 2024. URL: <https://www.zippia.com/apple-careers-825/demographics/> (дата звернення: 02.03.2026).
2. Apple Inc. Annual Report 2023 (Form 10-K). United States Securities and Exchange Commission. Washington, D.C., 2023. URL: <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0000320193/faab4555-c69b-438a-aaf7-e09305f87ca3.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).
3. Apple Services Revenue Hits All-Time Record in 2024. *CNBC Market Analysis*. 2024. URL: <https://www.cnbc.com/2024/10/31/apple-services-is-100-billion-per-year-juggernaut-but-growth-slowing.html> (дата звернення: 02.03.2026).
4. Justice Department Sues Apple for Monopolizing Smartphone Markets. U.S. Department of Justice, Office of Public Affairs. 2024. March 21. URL: <https://www.justice.gov/archives/opa/pr/justice-department-sues-apple-monopolizing-smartphone-markets> (дата звернення: 02.03.2026).
5. Podolny J. M., Hansen M. T. How Apple Is Organized for Innovation. *Harvard Business Review*. 2020. November-December. URL: <https://hbr.org/2020/11/how-apple-is-organized-for-innovation> (дата звернення: 02.03.2026).
6. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій / пер. з англ. Київ : BookChef, 2018. 512 с.

Татар Марина

доктор економічних наук, доцент,
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»,
м. Харків, Україна

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ТА ФІНТЕХ-ЕКОСИСТЕМА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Фінансова інклюзія є важливим чинником економічного розвитку, соціальної стабільності та конкурентоспроможності держави. Недостатній рівень доступу до фінансових послуг обмежує можливості економічної активності, поглиблює нерівність і підвищує вразливість економіки до зовнішніх шоків. Фінансова інклюзія – створення для клієнтів умов, що забезпечують можливість рівного доступу до отримання банківських, платіжних та інших фінансових та супровідних послуг, з урахуванням принципу недискримінації, незалежно від рівня особистого доходу фізичної особи та інших факторів, що перешкоджають клієнтам користуватися такими послугами [1].

Формування стійкої моделі фінансової інклюзії ґрунтується на комплексній взаємодії трьох ключових компонентів. По-перше, йдеться про доступність фінансових послуг, яка передбачає не лише їх формальну наявність, а й реальну можливість споживача отримати відповідну послугу шляхом безпосередньої взаємодії з фінансовими установами або через цифрові канали обслуговування. Доступність охоплює територіальний, технологічний та економічний аспекти, що визначають рівень залучення населення до фінансової системи. По-друге, важливою складовою є фінансова грамотність населення, яка відображає рівень знань, навичок і компетенцій, необхідних для прийняття обґрунтованих фінансових рішень. Наявність достатнього рівня фінансової обізнаності забезпечує здатність споживача адекватно оцінювати потенційні переваги, витрати та ризики, пов'язані з використанням фінансових інструментів. По-третє, системоутворюючим елементом виступає захист прав споживачів

фінансових послуг, який передбачає створення ефективних механізмів регуляторного та інституційного контролю. Наявність гарантій прозорості, безпеки та належної якості фінансових послуг, забезпечених уповноваженими органами чи незалежними інституціями, формує довіру до фінансової системи та сприяє її стабільному функціонуванню.

Фінансова інклюдія передбачає забезпечення доступу до банківських рахунків; кредитних ресурсів; страхових продуктів; цифрових платіжних інструментів; інвестиційних та накопичувальних механізмів. Її вплив на стійкість національної економіки реалізується через такі канали: мобілізація внутрішніх ресурсів (зростання депозитної бази); підтримка підприємницької активності; зменшення тінізації економіки через розвиток безготівкових розрахунків; зниження соціально-економічної нерівності; підвищення адаптивності до кризових шоків. Фінтех-екосистема виступає технологічною основою розвитку фінансової інклюдії, забезпечуючи цифрові канали доступу до фінансових послуг, інноваційні рішення для платежів, кредитування, інвестицій та страхування.

За розрахунками Світового банку, рівень фінансової інклюдії (охоплення населення фінансовими послугами) в Україні у 2021 році становив 84%, що на 11 в. п. менше, ніж цільові 95%. З метою покращення ситуації запропоновано заходи, серед яких створення банку фінансової інклюдії в Україні, що дозволить вирішити питання повноцінного доступу населення (у тому числі соціально вразливих груп) та малого бізнесу до фінансових послуг у віддалених, малонаселених територіях, у зонах, наближених до військових дій, та на звільнених територіях, а також сприятиме економічному розвитку цих районів [2].

Канали впливу фінансової інклюдії та фінтех-екосистеми на фінансову стійкість держави наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Канали впливу фінансової інклюдії та фінтех-екосистеми на фінансову стійкість держави

Канал впливу	Механізм впливу	Короткостроковий ефект	Довгостроковий структурний ефект	Вплив на фінансову стійкість
Розширення депозитної бази	Залучення коштів населення і бізнесу	Зростання ліквідності; зменшення залежності від зовнішніх ресурсів	Стабільне внутрішнє джерело інвестицій	Посилення стійкості банківської системи
Цифровізація платіжної інфраструктури	Розвиток безготівкових і мобільних платежів	Зниження транзакційних витрат; прискорення обігу коштів	Скорочення тіньової економіки; підвищення прозорості	Підсилення монетарної трансмісії та фіскальної дисципліни
Доступ МСП до фінансування	Поліпшення умов кредитування підприємств	Зростання виробництва та зайнятості	Диверсифікація економіки	Розширення податкової бази та бюджетна стабільність
Мікро-фінансування та інклюдивні продукти	Фінансова підтримка вразливих груп	Підтримка попиту; зменшення фінансової вразливості	Зниження нерівності; формування фінансової культури	Соціальна стабільність як чинник макрофінансової рівноваги
Fintech-інновації	Технологічна оптимізація фінансового посередництва	Підвищення швидкості та доступності послуг	Конкурентне середовище; зростання продуктивності	Диверсифікація фінансових каналів та зниження ризиків
Цифрова	Спрощення	Зменшення	Масштабування	Підвищення

ідентифікація	доступу до фінансових сервісів	бар'єрів входу	інклюдії	довіри до фінансових інститутів
Фінансова грамотність	Раціоналізація фінансової поведінки	Зниження простроченої заборгованості	Зменшення поведінкових ризиків	Зміцнення системної стабільності

Для України розвиток фінансової інклюдії є стратегічним напрямом економічної політики, інтегрованим у процеси цифрової трансформації та відновлення. Комплексне поєднання інституційних реформ, цифровізації, підвищення фінансової грамотності та підтримки підприємництва дозволить посилити економічну стійкість держави в умовах глобальної економіки.

Література:

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку фінансової інклюдії в Україні» № 4465-IX від 3 червня 2025 року. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4465-20#Text>

2. Національний банк України. Фінансова інклюдія. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/v-ukrayini-zapratsyuye-noviy-tip-finansovoyi-ustanovi--bank-finansovoyi-inklyuziyi--parlament-uhvaliv-vidpovidniy-zakon>

Ткаченко Ірина

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський державний технічний університет,
м. Кам'янське, Україна

ФІНАНСОВА АДАПТИВНІСТЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНИХ ДОХОДІВ

Проблема бюджетного дефіциту в умовах воєнної агресії набула особливої актуальності як у науковому, так і в суспільному дискурсі. Більшість практичних рекомендацій зосереджені переважно на оптимізації видатків, тоді як питання диверсифікації та зміцнення джерел формування доходів бюджету залишаються недостатньо розробленими. В умовах повномасштабної війни саме стійкість дохідної бази стає ключовим чинником фінансової спроможності держави виконувати оборонні, соціальні та відновлювальні функції.

Сучасні міжнародні дослідження доводять, що збройні конфлікти суттєво порушують фінансову рівновагу держав, посилюючи бюджетні дефіцити через одночасне зростання видатків і звуження податкової бази. У фокусі уваги перебувають механізми адаптації бюджетних систем до зовнішніх шоків, включаючи реформування податкової політики, підвищення ефективності адміністрування доходів і залучення міжнародної фінансової підтримки. Український досвід воєнного періоду розвиває ці підходи, демонструючи необхідність поєднання традиційних макроекономічних інструментів із новими моделями мобілізації фінансових ресурсів.

Податки традиційно формують основу дохідної частини бюджетів. У 2014–2021 роках податкові надходження забезпечували понад три чверті доходів державного бюджету України, а напередодні повномасштабного вторгнення їх частка перевищувала 85%. Ключову роль відігравали внутрішні податки на товари та послуги, що відображало активну внутрішню економічну динаміку та споживчий попит.

Після початку повномасштабної війни структура доходів бюджету зазнала різкої трансформації. У 2022–2023 роках частка податкових надходжень суттєво скоротилася, що стало наслідком падіння економічної активності, руйнування виробничих потужностей, скорочення зайнятості та звуження споживчого ринку. У 2024–2025 роках спостерігаються

ознаки часткового відновлення, однак довоєнного рівня мобілізації податкових доходів поки не досягнуто [1]. Це свідчить про структурні зміни в економіці та довготривалий вплив війни на податкову базу.

Війна суттєво змінила просторову структуру економічної активності. Регіони України можна умовно поділити на частково окуповані, прифронтові, опорні та умовно безпечні. Для кожної групи характерний різний рівень руйнувань, втрат активів, відтоку населення та обмежень у веденні господарської діяльності. Навіть відносно безпечні регіони зазнають впливу воєнних дій через логістичні ускладнення, інфляційний тиск і нестабільність енергозабезпечення, що знижує загальну продуктивність економіки.

Промисловий сектор, який до війни формував вагомий частку ВВП, зазнав значних втрат. Руйнування підприємств, пошкодження транспортної та енергетичної інфраструктури, дефіцит робочої сили й фінансових ресурсів призвели до істотного скорочення завантаження виробничих потужностей. Найбільш вразливими виявилися галузі, де виробництво неможливо перенести або організувати дистанційно та які критично залежать від стабільного енергопостачання. Попри це, у 2024 році зафіксовано певне відновлення окремих сегментів переробної промисловості, що свідчить про поступову адаптацію бізнесу до нових умов.

Фінансові результати підприємств у воєнний період залишаються нерівномірними. Після масштабних збитків у 2022 році частина підприємств змогла відновити прибутковість у наступні роки, однак частка збиткових суб'єктів господарювання все ще залишається значною. Це безпосередньо впливає на податкові надходження, оскільки зниження прибутковості обмежує можливості сплати податку на прибуток і зменшує базу для інших фіскальних платежів.

На тлі падіння власних доходів держави суттєво зросла роль міжнародної фінансової допомоги (див. табл.1). У 2022–2024 роках її частка в доходах бюджету стала безпрецедентною, що дозволило профінансувати критичні видатки в умовах різкого розширення дефіциту. Водночас така залежність посилює вразливість фінансової системи до зовнішніх рішень і підкреслює необхідність відновлення внутрішніх джерел доходів на основі поживлення економічної активності.

Таблиця 1

Показники зведеного бюджету України за 2014 – 2025 роки

Роки	Доходи		Видатки		Кредитування		Сальдо	
	млн грн	% до ВВП	млн грн	% до ВВП	млн грн	% до ВВП	Дефіцит	% до ВВП
2014	456067,3	29.11	523125,7	33.39	4972,1	0.32	-72030,5	-4.60
2015	652031,0	32.94	679871,4	34.35	3057,8	0.15	-30898,2	-1.56
2016	782748,5	32.84	835589,8	35.06	1841,3	0.08	-54682,6	-2.29
2017	1016788,3	34.09	1056759,9	35.43	2122,1	0.07	-42093,8	-1.41
2018	1184278,1	33.28	1250173,6	35.13	1893,0	0.05	-67788,5	-1.90
2019	1289779,8	32.45	1370113,0	34.47	3983,2	0.10	-84316,4	-2.12
2020	1376661,6	32.82	1595289,7	38.04	5316,2	0.13	-223944,3	-5.34
2021	1662242,7	30.45	1844377,7	33.78	4773,2	0.09	-186908,3	-3.42
2022	2196273,3	42.31	3043499,1	58.63	-2397,9	-0.05	-844827,9	-16.27
2023	3104306,6	47.48	4440940,2	67.93	-8932,9	-0.14	-1327700,7	-20.31
2024	3587789,5	46.85	4944026,1	64.55	-5622,5	-0.07	-1350614,1	-17.64
2025	3751134,3	x	4947146,2	x	-6407,9	x	-1189604,0	x

Джерело: складено на основі [2]

Бюджетний дефіцит у воєнний період досяг історично високих значень як у абсолютному вимірі, так і у відсотках до ВВП. Зростання видатків на оборону, соціальну

підтримку населення та відновлення інфраструктури поєднується зі скороченням податкової бази, що формує стійкий розрив між доходами і видатками. Це обумовлює зростання державного боргу та посилює вимоги до ефективності бюджетної політики.

Водночас, попри масштабні втрати, українська економіка демонструє ознаки резильєнтності. Зберігається потенціал інноваційного розвитку, цифровізації та технологічного оновлення виробництва. Високий рівень людського капіталу, розвиток ІТ-сектору, оборонних технологій та інженерних рішень створюють передумови для структурної модернізації економіки та розширення майбутньої податкової бази.

Таким чином, трансформація доходної бази бюджету України в умовах війни має комплексний характер і зумовлена поєднанням руйнівних та адаптаційних процесів. З одного боку, спостерігається звуження традиційних джерел податкових надходжень, зростання дефіциту та підвищення залежності від зовнішнього фінансування. З іншого — формується нова модель економічної стійкості, що ґрунтується на гнучкості бізнесу, інноваційному потенціалі та поступовому відновленні виробничої активності.

Забезпечення довгострокової фінансової стійкості держави потребує не лише контролю за видатками, а й активної політики з розширення та диверсифікації доходної бази бюджету. Це передбачає відновлення промислового потенціалу, підтримку підприємництва, розвиток інноваційних секторів, удосконалення податкового адміністрування та створення умов для повернення економічної активності в постраждалі регіони. Саме поєднання фіскальної адаптації, економічного відновлення та інституційної модернізації формує підґрунтя для зміцнення бюджетної та загальноекономічної резильєнтності України.

Література:

1. Доходи державного бюджету України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2025/> (дата звернення: 31.01.2026).
2. Зведений бюджет України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/> (дата звернення: 31.01.2026).

Швець Павло

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України,
м. Київ, Україна

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

В умовах глобальної нестабільності, прискореної цифровізації та посилення технологічних змін державна політика у сфері зайнятості виходить за межі традиційної соціальної функції, набуваючи стратегічного значення як інструмент забезпечення економічної стійкості. Здатність національної економіки ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики значною мірою визначається гнучкістю ринку праці, рівнем розвитку людського капіталу та спроможністю сфери зайнятості забезпечувати швидку адаптацію робочої сили до нових соціально-економічних умов. У сучасних умовах ринок праці виступає не лише сферою розподілу трудових ресурсів, а й важливим елементом підтримання макроекономічної рівноваги та стимулювання продуктивної зайнятості. У такому контексті політика зайнятості стає одним із ключових інструментів забезпечення економічної стабільності, соціальної згуртованості та довгострокового розвитку країни.

Трансформація ринку праці носить системний характер і супроводжується зміною структури попиту на робочу силу. За даними Міжнародної організації праці, сучасні тенденції розвитку ринку праці свідчать про поступове скорочення зайнятості у рутинних видах діяльності та одночасне зростання попиту на висококваліфікованих працівників, які володіють

цифровими, аналітичними та комунікативними компетенціями, що пов'язано з поширенням автоматизації та цифрових технологій [1]. В Україні ці тенденції набувають дедалі більшої виразності. Так, за даними аналітичних оглядів ринку праці та Державної служби зайнятості України, структура попиту на робочу силу поступово зміщується у бік професій, пов'язаних із використанням цифрових технологій, аналітичних інструментів та сучасних комунікаційних платформ. Зокрема, за результатами досліджень українського IT-ринку праці, у 2024 р. кількість вакансій у сфері інформаційних технологій зростає приблизно на 30% порівняно з попереднім роком, що свідчить про активне розширення попиту на фахівців цифрового профілю [2]. Ці зміни зумовлюють необхідність випереджувальної адаптації робочої сили через розвиток системи професійного навчання, перепідготовки та безперервної освіти, що забезпечує гнучкість та конкурентоспроможність трудового потенціалу.

У цьому контексті роль держави полягає не лише у реагуванні на вже існуючі диспропорції, а й у формуванні умов для розвитку людського капіталу, здатного швидко оновлювати професійні компетенції. Одним із інструментів активної політики зайнятості є програми професійного навчання та перекваліфікації дорослого населення, що реалізуються за участю Державної служби зайнятості України. Зокрема, лише у 2025 році близько 17,5 тис. українців скористалися можливістю безкоштовного професійного навчання [3]. Досвід ЄС свідчить, що подібні програми дозволяють збільшити рівень зайнятості загалом, в тому числі і у високотехнологічних секторах економіки.

Розширення дистанційної, платформної та нестандартної зайнятості змінює традиційні моделі трудових відносин. Це потребує оновлення державного регулювання, включно із законодавчими ініціативами щодо захисту прав працівників на платформах та у гнучких формах зайнятості. Гнучке регуляторне середовище, яке поєднує підтримку інноваційної активності з гарантуванням базових соціальних стандартів, стає критично важливим для забезпечення економічної стійкості та інтеграції нових форм праці у систему соціального страхування.

У контексті довгострокової стійкості державна політика зайнятості зміщується від пасивної підтримки безробітних до стимулювання створення якісних робочих місць у секторах із високою доданою вартістю. Аналіз українського ринку показує, що інвестиції у високотехнологічні галузі, зокрема IT, біотехнології, енергетику та креативні індустрії, формують у середньому на 25-30 % більше робочих місць із високою продуктивністю, ніж у традиційних секторах промисловості. Адаптивність людського капіталу стає ключовим ресурсом економічного розвитку, а здатність до швидкого оновлення професійних компетенцій та однією з базових конкурентних переваг країни.

Важливим напрямом активної політики зайнятості в Україні є підтримка самозайнятості та розвитку мікропідприємництва. У межах державних програм стимулювання підприємницької активності, зокрема програми «єРобота», що реалізується за участю Міністерства економіки України та Державна служба зайнятості України, надаються гранти на започаткування або розвиток власної справи. За офіційними даними, реалізація цих програм уже сприяла створенню понад 8 тис. нових робочих місць, що свідчить про їхню ефективність, особливо у регіонах із підвищеним соціально-економічним навантаженням.

Цифрова трансформація державних інституцій зайнятості підвищує ефективність політики та сприяє більш раціональному використанню трудового потенціалу. Використання аналітичних платформ і прогностичних інструментів для моніторингу ринку праці дає змогу своєчасно виявляти структурні дисбаланси, оцінювати ризики та коригувати управлінські рішення у сфері зайнятості. У цьому контексті важливим напрямом модернізації діяльності Державна служба зайнятості України є поступовий перехід до сервісної моделі функціонування, орієнтованої на індивідуальні траєкторії працевлаштування, розвиток кар'єрного консультування та персоналізовану підтримку шукачів роботи. Такий підхід дозволить підвищити адресність державних програм, ефективніше використовувати ресурси та посилити результативність заходів активної політики зайнятості.

Важливим є також вплив глобальних трендів на національний ринок праці. Дедалі відчутніші ефекти демографічної старості населення, глобальної конкуренції за висококваліфіковані кадри, зміни у ланцюгах постачання та розвиток «зелених» індустрій. Україна, інтегруючись у європейський ринок праці та цифрові ланцюги доданої вартості, повинна забезпечувати прогнозне формування трудових ресурсів, розвивати високі технології та створювати умови для залучення молодих та мотивованих фахівців. Прогнозні моделі демонструють, що за умов збереження темпів цифровізації та підтримки високотехнологічних секторів до 2030 року зайнятість у сферах з високою доданою вартістю може зрости на 18-20%, а частка рутинної праці скоротитися ще на 15%. Це підтверджує, що гнучка, людиноцентрична та інноваційно орієнтована політика є ключовим фактором економічної стійкості та конкурентоспроможності національної економіки. Отже, державна політика у сфері зайнятості в умовах трансформаційних змін має бути проактивною, гнучкою та людиноцентричною. Основні пріоритети включають: розвиток людського капіталу та системи безперервної освіти, що забезпечує адаптивність робочої сили; цифровізацію інституцій зайнятості та впровадження аналітичних інструментів, які підвищують ефективність управління; підтримку інклюзивності та активне залучення соціально вразливих груп населення; стимулювання інноваційної економічної активності, створення робочих місць у секторах високої доданої вартості та розвиток мікропідприємництва.

Література:

1. World Employment and Social Outlook: Trends 2024. *International Labour Office*. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40inst/documents/publication/wcms_908142.pdf
2. Підсумки року на IT-ринку праці: +31% вакансій, продуктове IT зростає, але не без скорочень. *DOU.ua*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2024/>
3. Ваучери на навчання: українці зможуть опанувати ще більше професій та спеціальностей коштом держави. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/80b33292-a7fe-42e9-8ad6-7f0c6a50b272?lang=uk-UA&title=VaucheriNaNavchannia-UkraintsiZmozhutOpanuvatiScheBilsheProfesiiTaSpetsialnosteiKoshtomDerzhavi>

Шевчук Владислава

кандидат економічних наук, доцент

Пивоварова Анжеліка

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Національний транспортний університет,

м. Київ, Україна

СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКО-НІМЕЦЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах трансформації світової економіки, посилення геополітичних викликів та структурних змін у міжнародному бізнес-середовищі особливого значення набуває розвиток двостороннього економічного співробітництва між державами-партнерами. Німеччина традиційно виступає одним із ключових торговельно-економічних партнерів України, відіграючи важливу роль у процесах модернізації національної економіки, інтеграції до європейських ланцюгів створення доданої вартості та формування інституційної спроможності держави. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження напрямів і практичних інструментів реалізації економічного партнерства, які забезпечують не лише короткостроковий економічний ефект, а й довгострокову структурну трансформацію

економіки України.

Однією з базових форм двосторонньої економічної взаємодії є зовнішньоторговельна система регулювання, яка охоплює регулювання експорту та імпорту товарів і послуг, митно-тарифну політику, а також застосування технічних і санітарних стандартів. Гармонізація українського законодавства з нормами Європейського Союзу значно спростила доступ українських товарів на німецький ринок і створила передумови для розширення взаємної торгівлі. У цьому контексті торговельна система виконує не лише економічну, а й структуроутворюючу функцію, стимулюючи модернізацію виробництва та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Інвестиційний напрям співробітництва посідає ключове місце у системі українсько-німецької економічної взаємодії. Його основою є правові гарантії захисту іноземних інвестицій, стабільність інвестиційного режиму та наявність інструментів мінімізації ризиків. Реалізація інвестиційного напрямку здійснюється через прямі іноземні інвестиції, створення спільних підприємств, участь німецького капіталу в модернізації українських виробничих потужностей, а також у розвитку інфраструктурних проєктів [1].

Фінансовий напрям взаємодії реалізується через надання кредитів, грантів, гарантій та технічної допомоги для впровадження спільних економічних ініціатив. Особливу роль у цьому процесі відіграє фінансування проєктів у сферах енергетики, транспорту, житлово-комунального господарства та екології. Застосування фінансових інструментів дозволяє поєднати економічні інтереси сторін із довгостроковими цілями сталого розвитку та структурної модернізації економіки України.

Важливим елементом співробітництва є інституційно-координаційна система, яка забезпечує узгодження дій органів державної влади обох країн. Її реалізація відбувається через діяльність міжурядових комісій, спільних робочих груп, регулярні економічні форуми та консультації на високому рівні. Завдяки цьому формату створюються умови для оперативного вирішення проблемних питань, адаптації нормативної бази до потреб бізнесу та формування узгоджених підходів до реалізації економічної політики.

Реалізація спільних економічних проєктів передбачає реалізацію конкретних спільних ініціатив, спрямованих на розвиток окремих галузей або регіонів. Такі проєкти зазвичай мають комплексний характер і поєднують фінансування, технічну допомогу, консалтингову підтримку та інституційне супроводження. Проєктний підхід дозволяє адаптувати загальні інструменти співпраці до конкретних соціально-економічних умов регіонів України та підвищити ефективність використання ресурсів.

Окремого значення набуває формат публічно-приватного партнерства, який забезпечує взаємодію між державними структурами та приватним бізнесом у реалізації економічних ініціатив. У межах українсько-німецького співробітництва цей формат використовується для залучення приватних інвестицій у стратегічно важливі сектори економіки, зокрема транспортну інфраструктуру, енергетику та промисловість.

На сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин дедалі більшого значення набувають інноваційні та регуляторні інструменти співпраці між Україною та Німеччиною [2, с. 92]. Одним із таких інструментів є система регуляторної адаптації, що передбачає поступове наближення національного законодавства України до норм і стандартів Європейського Союзу.

Важливу роль відіграють також цифрові інструменти управління економічними процесами. Запровадження електронних митних процедур, цифрових сервісів для бізнесу та розвиток електронного урядування створюють додаткові можливості для спрощення торговельних операцій і зниження трансакційних витрат.

Окреме місце посідає напрям сприяння сталому розвитку, орієнтований на поєднання економічних, екологічних та соціальних цілей. У рамках українсько-німецької економічної взаємодії цей напрям реалізується через підтримку проєктів у сфері енергоефективності, відновлюваних джерел енергії, екологічної модернізації промисловості та розвитку «зеленої»

інфраструктури.

Значну роль відіграє також система інституційного навчання та трансферу управлінських практик, у межах якої відбувається обмін досвідом у сфері економічного планування, регіонального розвитку, управління інфраструктурними проєктами та підтримки підприємництва.

Окремо варто відзначити формат регіональної та муніципальної співпраці, що реалізується через встановлення партнерських зв'язків між регіонами, містами та територіальними громадами України й Німеччини.

Таким чином, поглиблення українсько-німецької співпраці відбувається не лише через розширення обсягів торгівлі, але й через формування комплексної системи взаємодії, що охоплює інвестиційну, фінансову, інституційну, проєктну та інноваційну складові. Отже, українсько-німецьке торговельно-економічне співробітництво формує багаторівневу систему взаємодії, що поєднує нормативно-правові, фінансові, інституційні та проєктні інструменти. Комплексність такого підходу забезпечує узгодженість стратегічних цілей сторін, зниження ризиків для бізнесу та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Важливою особливістю сучасного етапу співпраці є її орієнтація на структурну модернізацію економіки, цифровізацію, розвиток «зеленої» енергетики та інтеграцію України до європейських виробничих і логістичних ланцюгів. Системне використання наявних інструментів та їх адаптація до сучасних викликів міжнародного бізнес-середовища можуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність української економіки та зміцнення стратегічного партнерства з Німеччиною.

Література:

1. Кононова Я. СУП у Берліні: українсько-німецький економічний діалог високого рівня. URL: <https://sup.org.ua/news/sup-na-8-mu-nimetsko-ukrainskomu-ekonomichnomu-forumi/> (дата звернення: 26.02.2026).

2. Шевчук В.О., Машовець А.О. Напрями і перспективи розвитку співробітництва між Україною та Німеччиною. *Особливості інтеграції країн у світовий економічний та політико-правовий простір*: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 15 грудня 2023 р. / За заг. ред. д.е.н., проф. О.В. Булатової. Київ: МДУ, 2023. С. 89-92.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент

Коновальчук Анастасія

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Типовим зловживанням з боку керівництва в умовах ведення війни є скорочення оплати праці більшості працівників (за виключенням певної групи наближених «недоторканих» осіб), що має вигляд переведення «за власним бажанням» на неповну ставку, при цьому зі збільшенням обсягу робіт та вимог до працівників. Дзеркальною реакцією працівників за таких умов стає ігнорування будь-якої діяльності керівництва, погіршення соціально-психологічного клімату, руйнування системи ефективних комунікацій та зворотного зв'язку [1, с. 450]. Подолати таку ситуацію спроможна переорієнтація керівництва на реальні, а не декларовані заходи в сфері соціальної відповідальності та їх інтеграція в структуру управління фірмою.

Імплементация корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) передбачає

використання різноманітних інструментів, які поділяються на формальні та змістовні, кожен з яких має свої особливості.

1. Формальні інструменти КСВ передбачають створення організаційних структур, документальне оформлення соціальної політики та систематичний контроль за виконанням КСВ-ініціатив.

1.1. Формування комітетів та робочих груп. Для ефективного впровадження КСВ варто створити комітет з питань соціальної відповідальності при раді директорів. Його головне завдання — визначення стратегічного напрямку соціальної відповідальності компанії а також контроль за виконанням ухвалених рішень. Окрім комітету, формується робоча група, яка безпосередньо розробляє КСВ-стратегію та займається її імплементацією.

1.2. Підготовка документальної бази. Для успішного впровадження КСВ необхідно закріпити її принципи та напрями в офіційних документах компанії, таких як: кодекс корпоративної етики, політика соціальної відповідальності, положення про соціальні програми, колективний договір.

1.3. Обговорення соціальної відповідальності. На цьому етапі відбувається обговорення та узгодження меж соціальної відповідальності компанії з її ключовими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) – співробітниками, партнерами, місцевими громадами.

1.4. Формалізація соціального розділу стратегії. Соціальна відповідальність компанії має бути частиною її загальної стратегії розвитку. Це означає, що соціальні ініціативи інтегруються у стратегічні цілі організації, наприклад:

- зменшення викидів шкідливих речовин;
- покращення умов праці;
- реалізація освітніх та благодійних програм.

1.5. Публічна презентація соціального розділу стратегії. Після формалізації соціальної політики важливо донести її до суспільства через відкриту комунікацію. Це може включати:

- публікацію звітів з корпоративної соціальної відповідальності;
- проведення прес-конференцій;
- використання соціальних медіа для інформування громадськості.

1.6. Моніторинг та оцінка виконання КСВ. Контроль та оцінка соціальних зобов'язань компанії є важливим інструментом, що дозволяє аналізувати ефективність КСВ-програм. Основні методи моніторингу:

- аудит КСВ;
- опитування працівників та клієнтів;
- визначення ключових показників ефективності (КПІ).

2. Змістовні інструменти КСВ – ці інструменти пов'язані з розробкою та реалізацією конкретних соціальних ініціатив у межах стратегії компанії.

2.1. Вибір інструментальної бази планування та моніторингу. Для ефективного управління КСВ використовуються спеціальні методи планування та оцінки результатів, наприклад:

- SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
- Balanced Scorecard (система збалансованих показників);
- ESG-критерії (екологічні, соціальні та управлінські фактори).

2.2. Формування стратегічного плану. Стратегічний план включає основні напрями КСВ, які визначають довгострокові цілі компанії в соціальній сфері. Це можуть бути екологічні проекти, підтримка освіти, програми покращення здоров'я працівників тощо.

2.3. Розробка колективного договору. Колективний договір регулює трудові відносини між працівниками та роботодавцем і визначає соціальні гарантії, такі як: медичне страхування, оплачувані відпустки та лікарняні, гарантії зайнятості.

2.4. Розробка положень про соціальні програми. Ці положення визначають порядок реалізації корпоративних соціальних програм, таких як:

- освітні ініціативи для працівників та їхніх дітей;

- волонтерські програми;
- благодійні заходи.

2.5. Обов'язкові державні соціальні програми. Компанія повинна виконувати соціальні зобов'язання, передбачені законодавством, наприклад:

- дотримання норм охорони праці;
- сплата податків та соціальних внесків;
- виконання екологічних стандартів.

2.6. Корпоративні соціальні програми. Окрім обов'язкових ініціатив, компанія може реалізовувати власні соціальні проєкти, наприклад:

- будівництво дитячих садків або шкіл для працівників;
- екологічні акції, такі як висадка дерев;
- спонсорство спортивних команд.

2.7. Формування соціального розділу стратегічного плану. Останнім етапом є інтеграція всіх соціальних ініціатив у загальну стратегію компанії. Це дозволяє зробити КСВ не лише частиною корпоративної культури, а й фактором сталого розвитку підприємства.

Отже, формальні методи дозволяють структурно впроваджувати КСВ через створення документальної бази, комітетів та механізмів контролю. Змістовні інструменти допомагають розробляти соціальні програми, враховувати інтереси стейкхолдерів та інтегрувати соціальну відповідальність у загальну бізнес-стратегію. Ефективна КСВ не лише сприяє підвищенню репутації компанії, а й допомагає посилити її фінансову та соціальну стійкість.

Література:

1. Яковенко Р. В. Шахрайство та маніпулювання в системі управління персоналом. *Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку* : монографія [Електронне видання] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В., к.е.н., доц. Пічик К. В. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. С. 449-458.

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Анастасія Коновальчук

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна,

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

В Україні сформувався специфічний тип господарського механізму, який базується не на дії ринкових регуляторів чи державного втручання в економіку, а на забезпеченні економічних інтересів олігархічного прошарку населення. Ринкові механізми при цьому спотворюються, а державні важелі впливу використовуються як ширма, за якою триває перерозподіл бюджетних коштів і доходів громадян на користь паразитарного класу [1, с. 35]. При цьому варто говорити про соціальну відповідальність не лише приватних об'єктів, а й про механізм регулювання економічних відносин, тобто про виконання відповідними державними структурами своїх фундаментальних завдань, що закріплені у Конституції та національному законодавстві України.

До визначальних проблеми інституціонального забезпечення соціальної відповідальності в Україні ми відносимо:

1. Недостатній рівень правової регламентації. В Україні ще не створено чіткої і всеосяжної правової бази для підтримки соціальної відповідальності бізнесу. Хоча деякі закони і програми намагаються закріпити певні аспекти корпоративної соціальної

відповідальності (КСВ), багато норм потребують удосконалення та узгодження із сучасними міжнародними стандартами.

2. Відсутність належного контролю та механізмів моніторингу. В Україні на сьогодні відсутні ефективні механізми контролю за дотриманням принципів соціальної відповідальності, таких як прозорість бізнесу, права працівників та охорона навколишнього середовища. Це призводить до того, що багато підприємств не виконують свої зобов'язання перед суспільством, зокрема в питаннях екології та трудових прав.

3. Низька обізнаність бізнесу та громадськості. Низький рівень усвідомлення важливості корпоративної соціальної відповідальності серед українських підприємств та широкої громадськості також є проблемою. Багато компаній не бачать прямої вигоди від реалізації КСВ і не використовують її як інструмент стратегічного розвитку. Це обумовлено недостатнім інформуванням про переваги соціально відповідального ведення бізнесу.

4. Невідповідність між корпоративними цілями та соціальною відповідальністю. В Україні, зокрема в малих і середніх підприємствах, соціальна відповідальність часто розглядається лише як маркетинговий інструмент для покращення іміджу, а не як частина довгострокової стратегії розвитку компанії. Це призводить до поверхневого впровадження принципів КСВ, без глибоких змін в організаційній культурі та бізнес-практиках компанії.

До перспектив розвитку інституціонального забезпечення соціальної відповідальності в Україні ми відносимо:

1. Удосконалення законодавчої бази. Необхідно розробити та прийняти комплексну стратегію розвитку корпоративної соціальної відповідальності на державному рівні. Це включає прийняття нових законів та удосконалення існуючих нормативно-правових актів, що регулюють питання соціально-трудових відносин, охорони праці, екології, захисту прав людини та боротьби з корупцією.

2. Залучення міжнародних стандартів. Україна може покращити інституціональне забезпечення соціальної відповідальності, орієнтуючись на міжнародні практики. Участь у міжнародних ініціативах, таких як Глобальний договір ООН, та адаптація принципів КСВ до національного законодавства допоможе Україні інтегрувати передові стандарти у бізнес-практики.

3. Зміцнення громадського контролю та прозорості. Важливим кроком до розвитку соціальної відповідальності є посилення громадського контролю за діяльністю бізнесу. Це може включати створення незалежних організацій, які б здійснювали моніторинг відповідності компаній стандартам КСВ та забезпечували прозорість їх діяльності. Головне при цьому, щоб такі структури не перетворились на чергові непродуктивні державні структури, які б обтяжували бюджет необхідністю їх державного фінансування.

4. Освітні програми та підвищення обізнаності. Необхідно проводити освітні програми для підприємців та громадян з метою підвищення рівня обізнаності щодо важливості соціальної відповідальності. Створення навчальних курсів для менеджерів і підприємців може сприяти впровадженню принципів КСВ на практиці. В той час як цивілізований світ рухається від капіталістичних та ринкових відносин до інформаційного буття, в сфері вищої освіти України процвітають відносини традиційного капіталу [2, с. 73], це вимагає додаткової уваги до забезпечення соціальної відповідальності в саме в сферах освіти, професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації людського потенціалу України.

5. Підтримка інноваційних бізнес-моделей. Розвиток підприємств, що орієнтовані на сталий розвиток та інновації в галузі екології, соціальної сфери та етики бізнесу, може стати визначальним напрямом розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Література:

1. Яковенко Р. В. Необхідність трансформації завдань державного регулювання в умовах сучасного стану економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 8. С. 33–40. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.8.33](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.8.33).

2. Яковенко Р. В. Традиційний та інтелектуальний капітал у системі вищої освіти України. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 72–76. DOI: [10.32702/2306-6806.2019.5.72](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.72).

Роман Яковенко

кандидат економічних наук, доцент,

Анастасія Коновальчук

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна,

КОМПЛЕКСНИЙ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Посилення державного втручання у ринкові процеси, розширення кола впливу держави та збільшення адміністративно-управлінського апарату має призводити до посилення ефективності економіки, економічного зростання та підвищення доходів громадян. Натомість в Україні спостерігається діаметрально протилежна ситуація, і система державного регулювання з сервісу, спрямованого на поліпшення життя громадян, остаточно перетворилась на паразитарний прошарок, що існує за рахунок решти мешканців країни, єдиною метою якого є нагромадження матеріальних статків та соціально неадекватний перерозподіл національного багатства [2].

Але, незважаючи на зрозумілі проблеми й тенденції, сучасна Україна демонструє комплексний розвиток соціальної відповідальності, оскільки цей процес відбувається на всіх рівнях – від особистісного до міжнародного.

По-перше, це особистісний рівень (нанорівень), адже українці активно проявляють соціальну відповідальність у повсякденному житті, що особливо помітно в умовах війни. Волонтерство, благодійні ініціативи, підтримка ЗСУ та переселенців стали частиною громадянської культури. Відповідальне споживання, дотримання екологічних стандартів, усвідомлене ставлення до освіти та саморозвитку також набирають обертів.

По-друге, корпоративний рівень (мікроекономічний) – бізнес у країні дедалі більше бере на себе соціальну відповідальність. Це проявляється у створенні соціально орієнтованих проєктів, дотриманні принципів етичного підприємництва, екологічних ініціатив, захисті прав працівників. Корпоративна соціальна відповідальність стала важливим аспектом діяльності компаній, особливо тих, що прагнуть до міжнародних ринків. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим елементом сучасного стратегічного управління організацією. Вона передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та економічних аспектів у діяльність компанії, що сприяє досягненню не лише фінансових, а й соціальних та екологічних цілей [1, с. 85].

Інституційний рівень (мезоекономічний) – громадянське суспільство, громадські організації та незалежні інститути виконують роль посередників між владою та громадянами. Вони контролюють дотримання законів, сприяють реалізації соціальних програм, підтримують реформи в освіті, медицині, правозахисній сфері. Після 2022 року такі інституції відіграють ще більшу роль у розбудові демократичного суспільства.

Державний рівень (макроекономічний) – держава поступово удосконалює механізми соціального захисту, підтримує підприємництво, інтегрує європейські стандарти управління. Проте існують виклики – корупція, бюрократія, недосконалість правової системи. Війна стала додатковим випробуванням, але водночас стимулювала державу до ефективніших соціальних ініціатив.

Міжнародний рівень (мегаекономічний) – Україна активно взаємодіє з міжнародними організаціями, такими як ООН, НАТО, ЄС. Отримує фінансову, гуманітарну, військову допомогу, бере участь у міжнародних соціальних та екологічних проєктах. Інтеграція до глобальної економіки та політики вимагає підвищення рівня соціальної відповідальності на всіх рівнях.

Отже, сучасна Україна перебуває у фазі переходу до високорозвиненого суспільства соціальної відповідальності. Попри труднощі, зростає рівень свідомості громадян, бізнесу та держави. Ключовими викликами є боротьба з корупцією, реформи в соціальній сфері, розвиток громадянських ініціатив. Проте загальна тенденція свідчить про те, що Україна наближається до європейських стандартів відповідального суспільства.

Українська влада та вітчизняний бізнес формують свою систему цінностей на основі поєднання демократичних принципів, національної ідентичності, соціальної відповідальності та ринкової економіки. Ці цінності тісно пов'язані з різними видами соціальної відповідальності, такими як моральна, юридична, політична, громадянська, професійна та екологічна відповідальність.

Розглянемо напрями активізації соціальної відповідальності в сферах державної влади та бізнесу.

Українська влада:

1. Моральна відповідальність: влада зобов'язана діяти відповідно до суспільних очікувань та моральних норм. Наприклад, підтримка волонтерського руху та громадянських ініціатив (програми допомоги ВПО, підтримка військових).

2. Юридична відповідальність: дотримання законів і прозорість державного управління. Прикладом є боротьба з корупцією (НАБУ, Prozorro), цифровізація державних послуг (Дія).

3. Політична відповідальність: відповідальність перед виборцями, прозорість політичних процесів. Наприклад: євроінтеграційний курс, адаптація законодавства до стандартів ЄС.

4. Екологічна відповідальність: розробка політики сталого розвитку, екологічні ініціативи. Прикладом є розвиток програм з відновлюваної енергетики, боротьба з екологічними порушеннями.

Бізнес:

1. Моральна відповідальність: чесність, етика ведення бізнесу. Наприклад, багато компаній підтримують ЗСУ, волонтерські ініціативи (Rozetka, Monobank, Нова Пошта тощо).

2. Юридична відповідальність: дотримання законодавства, податкова дисципліна. Прикладом є великі компанії, які впроваджують антикорупційні механізми та відкриту фінансову звітність.

3. Професійна відповідальність: якість продукції та послуг, відповідальність перед працівниками. Наприклад, IT-компанії (Grammarly, Ajax Systems, MacPaw) розробляють інноваційні рішення та дотримуються міжнародних стандартів праці.

4. Екологічна відповідальність: впровадження екологічних стандартів, зменшення впливу на довкілля. Прикладом є компанії МХП, Carlsberg Ukraine, які працюють над зменшенням викидів CO₂ та ощадливим використанням ресурсів.

В умовах війни та реформ ці принципи стають основою для сталого розвитку суспільства.

Література:

3. Коновальчук А. Ю., Яковенко Р. В. Корпоративна соціальна відповідальність як компонента стратегічного управління. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23-24 квітня 2025 р.) [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т. 2. С. 85-87.

4. Яковенко Р. В. Соціальна відповідальність у класичній моделі ринкового саморегулювання та в системі державного регулювання економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7979> (дата звернення: 23.02.2026). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.6.66](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.66).

СЕКЦІЯ 8. СОЦІАЛЬНІ, ПСИХОЛОГІЧНІ, ПРАВОВІ ТА ЕТИЧНІ ВИМІРИ ТРАНСФОРМАЦІЙ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА

SECTION 8. THE SOCIAL, PSYCHOLOGICAL, LEGAL, AND ETHICAL DIMENSIONS OF THE TRANSFORMATIONS IN THE DEVELOPMENT OF MODERN SOCIETY

Бригіна Софія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ЕФЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТУДЕНТОЦЕНТРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Трансформаційні процеси розвитку сучасного суспільства обумовлюють глибокі зміни у функціонуванні системи вищої освіти, зокрема у сфері управління якістю освітнього процесу. Перехід від адміністративно орієнтованих моделей до студентоцентрованої парадигми управління означає не лише модернізацію процедур забезпечення якості, але й зміну характеру соціальної взаємодії в університетському середовищі. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження соціальних та психологічних ефектів впровадження студентоцентрованого управління якістю вищої освіти.

Студентоцентроване управління якістю передбачає активну участь здобувачів освіти у процесах планування, моніторингу та вдосконалення освітніх програм. Зміщується акцент з формального контролю показників до створення партнерського середовища, у якому студент виступає повноправним суб'єктом управлінських процесів. Така трансформація має суттєвий соціальний вимір, оскільки змінює структуру комунікації між основними учасниками освітнього процесу – студентами, науково-педагогічними працівниками та адміністрацією. Одним із ключових соціальних ефектів впровадження студентоцентрованого управління якістю вищої освіти є підвищення рівня довіри в університетській спільноті. Регулярний зворотний зв'язок, відкритість процедур оцінювання, залучення студентів до обговорення змін формують атмосферу прозорості та взаємної відповідальності. Це сприяє розвитку академічної культури, що ґрунтується на діалозі, повазі та співпраці. Водночас відбувається демократизація управління, коли прийняття рішень набуває більш колегіального характеру. Психологічний вимір впровадження студентоцентрованої моделі проявляється насамперед у зміні мотиваційної структури здобувачів освіти. Участь у процесах оцінювання та вдосконалення освітньої програми підсилює внутрішню мотивацію, формує відчуття причетності до розвитку університету та відповідальності за результати навчання. Зростає рівень академічної самооцінки, розвиваються навички критичного мислення та комунікації. Психологічна безпека освітнього середовища стає важливим чинником стабільності та продуктивності освітнього процесу [1].

Водночас, трансформація управління якістю супроводжується певними викликами. Частина учасників освітнього процесу може демонструвати інституційну інерцію або опір змінам. Для ефективної реалізації студентоцентрованої моделі необхідним є формування культури взаємної довіри, розвиток компетентностей комунікації та запровадження чітких процедур взаємодії. Крім того, впровадження студентоцентрованого управління якістю потребує перегляду традиційних управлінських підходів та перерозподілу ролей між учасниками освітнього процесу. Це зумовлює необхідність підвищення управлінської гнучкості та готовності до постійного коригування освітніх практик.

Особливої ваги набуває питання професійної підготовки науково-педагогічних працівників до роботи в умовах партнерської взаємодії зі здобувачами освіти. Формування культури відкритого діалогу потребує часу та послідовної інституційної підтримки. Важливим чинником успішності трансформації є прозорість механізмів прийняття рішень та інформування всіх зацікавлених сторін про результати змін. Недостатній рівень комунікації може призводити до формального характеру участі студентів у процедурах забезпечення якості. Водночас системна організація зворотного зв'язку сприяє зміцненню довіри та підвищенню рівня залученості здобувачів освіти. Психологічна готовність до змін виступає одним із ключових ресурсів ефективної реалізації нової управлінської моделі. Інституційна підтримка ініціатив студентів дозволяє мінімізувати ризики конфліктності та непорозумінь. У підсумку, саме поєднання організаційної послідовності та соціально-психологічної зрілості університетського середовища забезпечує результативність студентоцентрованої трансформації управління якістю освіти [2, с. 12-14]. Систематизація соціальних і психологічних ефектів впровадження студентоцентрованого управління якістю дозволяє узагальнити ключові результати трансформації (табл. 1).

Таблиця 1

Соціальні та психологічні ефекти впровадження студентоцентрованого управління якістю

Група ефектів	Прояв	Результат для освітнього середовища
Соціальні	Посилення партнерської взаємодії	Формування культури діалогу
Соціальні	Підвищення прозорості управлінських рішень	Зростання довіри в університетській спільноті
Соціальні	Демократизація процедур прийняття рішень	Підвищення інституційної відповідальності
Психологічні	Зростання внутрішньої мотивації студентів	Активізація навчальної діяльності
Психологічні	Розвиток почуття причетності	Формування академічної ідентичності
Психологічні	Підвищення психологічної безпеки	Стабільність та конструктивна взаємодія

Джерело: сформовано автором на основі [1-3]

Аналіз представлених у таблиці результатів засвідчує комплексний характер трансформацій, що відбуваються в університетському середовищі внаслідок впровадження студентоцентрованого управління якістю. Соціальні та психологічні ефекти є взаємопов'язаними та формують цілісну систему змін. Соціальні ефекти проявляються насамперед у посиленні партнерської взаємодії, підвищенні прозорості управлінських рішень і демократизації процедур прийняття рішень. Це сприяє формуванню культури діалогу, зміцненню довіри в університетській спільноті та підвищенню інституційної відповідальності. Відкритість і залучення студентів до обговорення освітніх змін зменшують соціальну дистанцію між учасниками освітнього процесу. Психологічні ефекти пов'язані зі зростанням внутрішньої мотивації, розвитком почуття причетності та підвищенням психологічної безпеки. Участь студентів у процедурах забезпечення якості формує академічну ідентичність та активізує навчальну діяльність. Безпечне освітнє середовище сприяє конструктивній взаємодії та зниженню конфліктності. Отже, впровадження студентоцентрованого управління якістю вищої освіти виступає не лише інструментом підвищення результативності освітнього процесу, а й чинником соціально-психологічної трансформації університетського середовища. Воно сприяє формуванню нової управлінської культури, заснованої на партнерстві, відповідальності та взаємній довірі. У довгостроковій перспективі це забезпечує сталий розвиток закладу вищої освіти як відкритої, адаптивної та соціально відповідальної інституції.

Література:

1. Krymets L., Saienko O., Bilyakovska O., Zakharov O., Ivanova D. Quality management in

higher education: Developing the methodology on the basis of total quality management. *Review of Education*. 2022. Vol. 10.

2. Біляковська О.О., Біницька К.М. Студентоцентризований підхід як нова парадигма якості освітнього процесу у закладах вищої освіти. *Гуманітарний форум*. 2023. №1(1). С. 10-15. DOI: [https://doi.org/10.60022/1\(1\)-2GF](https://doi.org/10.60022/1(1)-2GF)

3. Бодак В., Рибчук А. Багатовекторність студентоценризму в системі менеджменту освіти. *Молодь і ринок*. 2025. №2(234). С. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.324311>

Варнавська Інна

кандидат педагогічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
м. Херсон-Кропивницький, Україна

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ ЯК ЧИННИКА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Кардинальні зрушення в геополітичному ландшафті та екзистенційні виклики, зумовлені тривалою воєнною агресією, актуалізували перегляд функціонального навантаження державної мови. Якщо в попередні десятиліття українська мова в публічному дискурсі часто розглядалася крізь призму культурної спадщини чи етнографічної атрибутики, то сьогодні вона де-факто набула статусу безпекового імперативу. Мовний кордон перестав бути філологічною метафорою, трансформувавшись у чітку лінію розмежування між українським та ворожим смисловими полями.

Варто акцентувати, що концепція «руського міра» будувалася саме на лінгвістичній експансії, де поширення російської мови слугувало підґрунтям для подальшого політичного втручання. Відтак, звуження сфери вжитку мови окупанта і утвердження української мови в усіх суспільних доменах є питанням демонтажу колоніальної спадщини та зміцнення ментальної обороноздатності нації. Як слушно зауважують дослідники, українська мова виступає консолідуючим фактором, що забезпечує єдність суспільства перед зовнішніми загрозами [1, с. 8].

У цьому контексті імплементація норм мовного законодавства має розглядатися не як адміністративний тиск, а як механізм відновлення природного мовного середовища. Правовий аспект мовної політики є невід'ємною складовою конституційного ладу, адже, за визначенням правників, мова виконує функцію захисту інформаційного простору держави від деструктивних впливів [2, с. 41].

Окремого аналізу потребує проблема мовно-термінологічної незалежності української науки. Тривалий час вітчизняний науковий дискурс перебував під впливом вторинності, часто послуговуючись кальками, що гальмувало інтеграцію в західний академічний простір. Нагальним завданням є створення та кодифікація автентичної терміносистеми, яка б корелювала з міжнародною номенклатурою, але спиралася на питомий ґрунт.

Значним викликом залишається цифровий суверенітет. Експансія української мови в кіберпростір, зокрема в алгоритми штучного інтелекту та великих мовних моделей (LLM), є умовою її виживання в технологічному майбутньому. Відсутність достатнього масиву верифікованих україномовних дата-сетів створює ризики маргіналізації мови. Інформаційна гігієна та наповнення мережі якісним україномовним контентом стає фронтом боротьби за свідомість користувача.

Резюмуючи, зазначимо: утвердження української мови потребує відходу від декларативності до системного прагматизму. Йдеться про розбудову самодостатнього мовно-культурного простору, який здатен не лише захищатися від інформаційних впливів, але й

генерувати власні сенси.

Література:

1. Масенко Л. Т. Українська мова як фактор національної безпеки. *Наукові записки НаУКМА. Мова і суспільство*. 2016. Випуск 2. С. 5–15.
2. Чеховська М. М., Шлапаченко В. М. Мова як чинник національної безпеки. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2018. № 3 (61). С. 39–46.

Гергардт Олександр

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

ЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Розрізняють декілька видів етики: філософську (пізнання ролі себе в світі за допомогою моральних якостей), нормативну (встановлення нормативів поведінки та мислення), та прикладну (що стосується певних галузей людських відносин) [1, с. 3]. Оскільки неправильне управління часом спроможне призвести до перевантаження одних груп (команд) працівників та до зменшення навантаження або взагалі до звільнення від роботи інших груп, вважаємо за коректне відносити зазначену проблематику до етичних питань, зокрема це стосується аспектів нормативної та прикладної етики.

Розробка комплексу заходів щодо удосконалення системи тайм-менеджменту в діяльності ТОВ «Онікс-Системз» має здійснюватися з урахуванням двох принципових вимог: по-перше, кожен запропонований захід має бути спрямований на усунення конкретних проблемних зон; по-друге, результати впровадження мають бути вимірюваними та співвідносними з визначеними SMART-цілями. Такий підхід забезпечує керованість процесу змін, знижує ризик фрагментарного впровадження та створює основу для подальшої оцінки соціально-економічної ефективності.

Проведений аналіз системи тайм-менеджменту в діяльності ТОВ «Онікс-Системз» дозволив виявити низку проблем, що негативно впливають на ефективність використання робочого часу персоналу. Зростання масштабів діяльності компанії, збільшення чисельності працівників та ускладнення проєктної структури обумовлюють підвищені вимоги до планування, координації та контролю виконання завдань у часі. За таких умов навіть незначні організаційні недоліки можуть трансформуватися у суттєві непродуктивні часові втрати.

Основні джерела непродуктивних часових витрат у діяльності ТОВ «Онікс-Системз» пов'язані з неефективним плануванням проєктів, надмірною кількістю неструктурованих комунікацій, відсутністю єдиних стандартів управління часом, а також переважанням реактивного стилю управління. Сукупний вплив зазначених чинників призводить до нерівномірного навантаження персоналу, зростання собівартості проєктів та зниження загальної управлінської ефективності.

У зв'язку з цим, удосконалення системи тайм-менеджменту в діяльності підприємства має бути спрямоване не лише на усунення окремих проявів часових втрат, а й на формування комплексного підходу до управління часовими ресурсами. Такий підхід передбачає впровадження організаційних, методичних та управлінських заходів, що дозволять забезпечити узгодженість дій проєктних команд, підвищити прозорість планування та зменшити частку непродуктивних витрат часу.

З метою систематизації напрямів удосконалення тайм-менеджменту доцільно

співставити виявлені джерела непродуктивних часових витрат з конкретними заходами з їх оптимізації та очікуваними економічними результатами. Це дозволяє не лише обґрунтувати доцільність запропонованих змін, а й продемонструвати їх практичну значущість для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Онікс-Системз».

Для забезпечення логічної єдності дослідження доцільно встановити відповідність між напрямками удосконалення, SMART-цілями та інструментами вимірювання результатів. Це дозволяє перетворити комплекс заходів на цілісну програму управлінських змін, орієнтовану на конкретні результати.

Запропоновані напрями оптимізації непродуктивних часових витрат мають комплексний характер та охоплюють як організаційні, так і управлінські аспекти діяльності ТОВ «Онікс-Системз». Їх реалізація дозволить системно впливати на причини втрат робочого часу, а не лише усувати їх окремі наслідки, що є важливою умовою підвищення ефективності проєктної діяльності.

Особливу роль у процесі удосконалення тайм-менеджменту відіграє стандартизація підходів до планування та організації робочого часу. Формування єдиних правил і регламентів сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, зменшенню кількості конфліктних ситуацій та забезпеченню більш раціонального використання трудових ресурсів підприємства.

Реалізація зазначених заходів створює передумови для переходу компанії від реактивного стилю управління до проактивного, що відповідає сучасним вимогам до менеджменту в ІТ-сфері. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Онікс-Системз» на міжнародному ринку ІТ-послуг.

З практичної точки зору впровадження заходів щодо удосконалення системи тайм-менеджменту доцільно здійснювати поетапно. Поетапність потрібна з двох причин: (1) у великій організації різкі зміни без підготовки можуть створювати опір персоналу; (2) послідовне впровадження дозволяє оперативно оцінювати проміжні результати та коригувати програму змін без втрати керованості.

Доцільно виокремити три базові етапи:

- Етап 1: підготовчий — опис стандартів, регламентів, базових правил, визначення відповідальних ролей та каналів контролю.
- Етап 2: впровадження — запуск у командах, пілотування, уніфікація планування, запуск правил комунікацій.
- Етап 3: закріплення та контроль — регулярний моніторинг KPI, аудит застосування стандартів, коригування.

Базовою умовою підвищення ефективності управління часом у ТОВ «Онікс-Системз» є формування єдиного стандарту організаційного тайм-менеджменту. Формалізація не має на меті ускладнення процесів; її ціль — забезпечити узгодженість підходів, прозорість планування та контрольованість виконання строків у межах усіх команд департаменту Delivery.

У межах цього напрямку доцільно передбачити такі заходи:

- розробка корпоративного «стандарту тайм-менеджменту» для проєктної діяльності (короткий документ/положення), який визначає:
 - обов'язкові елементи планування (контрольні точки, план/факт);
 - базові правила постановки задач і приймання результатів;
 - принципи управління пріоритетами;
 - мінімальні вимоги до комунікацій (порядок денний, фіксація рішень);
 - впровадження єдиних шаблонів: план проєкту, список контрольних точок, шаблон ретроспективи, шаблон протоколу зустрічі;
- визначення відповідальних ролей («власників процесу»): хто підтримує стандарт, хто проводить аудит, хто відповідає за метрики.

Література:

1. Яковенко Р. В. Етика та психологія ділового спілкування : конспект лекцій. Кіровоград : КІРУЕ, 2002. 26 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/f753151f-41a4-4113-a476-5ac88f5e2f2d> (дата звернення: 08.03.2026).

Голубєва Вікторія

кандидат юридичних наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

**ПРО ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ
ЕКОНОМІЧНИХ ДОГОВОРІВ**

Економічні і політичні кризи, що мали місце останнім часом на міжнародному (глобальному та регіональному) і на національному рівнях уповільнили інтенсивність міжнародної торгівлі, змістивши акценти на інші економічні сфери, зокрема фінансову, інвестиційну, сектор інформаційних технологій (особливо щодо штучного інтелекту) [1]. Крім того в економічній політиці деяких держав світу посилюються і поширюються прояви протекціонізму, як «наступального» фактору, так і в якості протидії певним «недружнім» діям (наприклад, так звані «торговельні війни» США і реакція на них у вигляді реторсій зі сторони інших держав світу). Переговорні процеси і їх міжнародні інституційно-договірні результати щодо економічної глобалізації та регіоналізації фактично безперервно тривають і мають суттєве значення ще з середини ХХ ст. Але, з однієї сторони, терміни дії і умови чинності деяких міжнародних домовленостей або спливали, або внаслідок об'єктивних обставин, вичерпали себе (наприклад, НАФТА, СНД), а з іншої – отримали розвиток їх інші актуальні для сьогодення прояви (суб'єктні, географічні, міжнародно-правові, тощо).

Враховуючи вищезазначене, а також тривале і поступове набуття чинності певними міжнародними договорами, серед останніх найбільш відомих і масштабних міжнародних інституційно-правових напрацювань у міжнародній економічній сфері звертають на себе увагу: - Трансатлантичне торговельне та інвестиційне партнерство між США і ЄС (ТТІР), переговори з приводу створення якого зі змінним успіхом ведуться з 2013 р. [7, с. 5] і влітку 2025 р. ознаменувалися узгодженням Рамкової торговельної угоди між ЄС та США [8]; - Транс-тихоокеанське партнерство (ТРП) 2016 р. [6], яке після виходу з нього США в 2017 р. трансформувалося у Всеохоплюючу та прогресивну угоду про Транс-тихоокеанське партнерство (СРТРП) 2018 р. [3]; - Угода про партнерство (ЕМРА) та Тимчасова торговельна угода (іТА) [5] укладені 17.01.2026 р. між ЄС та МЕРКОСУР; - Всеохоплююча економічна і торговельна угода між ЄС та Канадою 2016 р. (СЕТА) [4]; - БРІКС в якості неформального об'єднання держав [2], як протипава однополярному світу і деяким сучасним його проявам; - Угода про асоціацію між Україною та ЄС 2014 р. [9], що складається з політичної і економічної частин, остання з яких закріпила створення поглибленої зони вільної торгівлі; - Угода про вільну торгівлю між Україною та державами ЄАВТ [10]; - Угода про вільну торгівлю між Україною та Канадою 2023 р., що продовжила існування зони вільної торгівлі, яка була запроваджена Угодою про вільну торгівлю між Україною та Канадою від 11 липня 2016 р. [11, ст. 1.1] та ін.

Можна за різними ознаками характеризувати вищезазначені та інші аналогічні міжнародні договори і напрями міждержавного економічного співробітництва, але на деякі тенденції хотілось би наголосити. А саме:

- продовження і розвиток активної і безперервної економічної співпраці держав у дво- і багатосторонньому форматі, зокрема щодо створення зон вільної торгівлі (як фактично найпростішої форми регіональної економічної інтеграції), в т.ч. поглиблених та

всеохоплюючих, що передбачають свободу для переміщення не лише товарів, а й послуг, тощо;

- розширення складу учасників, з залученням до співробітництва держав з різним рівнем економічного розвитку, міжнародним впливом і місцем (роллю) в міжнародному співтоваристві;

- вихід співпраці (на дво- і багатосторонньому рівні) за межі суто географічних регіонів і її розвиток між державами, розташованими в різних макрорегіонах світу, які охоплюють значну частку світового виробництва, чисельності населення, а також мають суттєвий потенціал та вплив на міжнародну торгівлю, і не лише;

- все частіше має місце комплексне (одночасне) міжнародне договірне регулювання питань, предметно пов'язане не лише з міжнародною торгівлею товарами, а і з різними секторами послуг, інвестиційною сферою, тощо;

- іноді, поряд з раніше зазначеною предметною сферою, в міжнародному договорі передбачається і механізм розв'язання пов'язаних із його змістом спорів, які можуть виникати між публічно-правовими учасниками співпраці, а щодо інвестиційних відносин, то і за участю приватноправових суб'єктів (інвесторів).

Отже, сучасний стан і тенденції розвитку системи міжнародних економічних відносин і їх міжнародного інституційно-правового забезпечення / регулювання свідчать про трансформаційні процеси, що проявляється в зростанні кількості і різноманітності їх активних учасників, що суттєво впливає на форми і зміст міжнародного економічного (в т.ч. торговельного) співробітництва.

Література:

1. Adrian T., Gourinchas P.-O. Global Economy Shakes Off Tariff Shock Amid Tech-Driven Boom. *IMF Blog*. January 19, 2026. URL: <https://www.imf.org/en/blogs/articles/2026/01/19/global-economy-shakes-off-tariff-shock-amid-tech-driven-boom> (дата звернення: 07.03.2026).

2. BRICS. URL: <https://www.brics2026.gov.in/about-us/> (дата звернення: 07.03.2026).

3. Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership (with annexes and annexed Agreement). (CPTPP). *Santiago*. March 8, 2018. URL: <https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/No%20Volume/56101/Part/I-56101-080000028056a333.pdf> (дата звернення: 07.03.2026).

4. EU-Canada Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA). October 30, 2016. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/canada/eu-canada-agreement_en (дата звернення: 07.03.2026).

5. EU-Mercosur: Text of the agreement. Partnership Agreement (EMPA) and the Interim Trade Agreement (iTA). January 17, 2026. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/mercosur/eu-mercosur-agreement/text-agreement_en (дата звернення: 07.03.2026).

6. Trans-Pacific Partnership (TPP) (2016). Trans-Pacific Partnership Agreement. February 04, 2016. URL: <https://edit.wti.org/document/show/c22dbcc3-e4f7-40df-9025-a85117108e3c> (дата звернення: 07.03.2026).

7. Огляд Угоди про трансатлантичне партнерство з торгівлі та інвестицій між ЄС і США. Випуск № 7. Серія статей «Розуміємо ключові питання торговельної політики». Київ: ІЕДПК, 2015. 28 с. URL: http://www.ier.com.ua/files/publications/Books/7.EU_US_trade_a.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

8. Рамкова торговельна угода між ЄС та США. НІСД. 2025. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-07/az_torgoveln_ugoda_ssha_es_ukr_blank_31072025.pdf (дата звернення: 07.03.2026).

9. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014. Редакція від 14.10.2025. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_a11 (дата звернення: 07.03.2026).

10. Угода про вільну торгівлю між Україною та державами ЄАВТ від 24.06.2010. Набрання чинності 01.06.2012. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/998_456 (дата звернення: 07.03.2026).

11. Угода про вільну торгівлю між Україною та Канадою від 22.09.2023. Набрання чинності для України 01.07.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124_001-23#Text (дата звернення: 07.03.2026).

Грегоращук Андрій
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна

РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО СТРАХУВАННЯ У МІНІМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ

Соціальні ризики є об'єктивною характеристикою функціонування сучасного суспільства та закономірним результатом розвитку ринкових відносин. Соціальні ризики пов'язані з імовірністю настання подій, що спричиняють повну або часткову втрату доходу, погіршення матеріального становища чи зниження соціального статусу особи. Старість, безробіття, тимчасова непрацездатність, інвалідність, нещасні випадки на виробництві - усі ці явища мають не випадковий, а закономірний характер і відображають соціальну вразливість людини в умовах економічної динаміки [1].

У зв'язку з цим суспільство формує інституційні механізми, покликані обмежити негативні наслідки таких ризиків. Центральне місце серед них посідає соціальне страхування, яке виступає формою організованого перерозподілу фінансових ресурсів між учасниками системи з метою компенсації втрат доходу у разі настання соціально значущих подій. Поява та розвиток соціального страхування зумовлені потребою забезпечення гарантованого захисту економічно активного населення та непрацездатних осіб у межах правової держави.

Роль соціального страхування полягає передусім у формуванні фінансових гарантій для громадян. Через механізм обов'язкових внесків створюється стабільна ресурсна база, що дозволяє здійснювати виплати незалежно від поточного стану індивідуального доходу конкретної особи. Такий підхід мінімізує наслідки соціальних ризиків шляхом їх колективного розподілу, що суттєво знижує індивідуальне фінансове навантаження та запобігає соціальній ізоляції вразливих груп населення.

Соціальне страхування слід розглядати не лише як механізм індивідуальної компенсації втрат доходу, а як структурний елемент системи соціальної безпеки, що формує фінансову основу стабільності соціально-економічного розвитку. Забезпечуючи стабільність доходів у періоди втрати працездатності чи роботи, соціальне страхування сприяє збереженню соціальної рівноваги, підтримує довіру до інститутів влади та зміцнює соціальну згуртованість. У цьому контексті соціальне страхування виконує роль своєрідного стабілізатора суспільних відносин, що пом'якшує наслідки економічних і демографічних коливань [2].

Особливого значення соціальне страхування набуває в умовах зростання нестабільності на ринку праці та трансформації форм зайнятості. Поширення тимчасової, гіг-та дистанційної зайнятості підвищує ризик нестійкості доходів, що об'єктивно збільшує потребу в ефективному страховому механізмі. Соціальне страхування у такому середовищі виступає гарантом базового рівня економічної захищеності, який забезпечує передбачуваність життєвих перспектив громадян.

На макроекономічному рівні роль соціального страхування проявляється у підтриманні платоспроможного попиту та стабілізації економічної динаміки. Своєчасні страхові виплати

зменшують глибину спаду споживання у періоди кризових явищ, сприяють збереженню економічної активності та формують передумови для відновлення виробництва. Таким чином, соціальне страхування є складовою фінансового механізму, що забезпечує збалансованість соціально-економічної системи [3, с. 63].

Важливою складовою ролі соціального страхування є його вплив на формування культури соціальної відповідальності в суспільстві. Участь у системі страхування передбачає усвідомлення спільної відповідальності за подолання соціальних ризиків та сприяє розвитку солідарних відносин у суспільстві. Через механізм страхових внесків формується довгостроковий зв'язок між економічною активністю особи та її соціальною захищеністю, що стимулює легальну зайнятість і розширення бази фінансового забезпечення системи.

Крім того, соціальне страхування має стратегічне значення для забезпечення стійкості державних фінансів. Акумуляція внесків у спеціалізованих фондах дозволяє створювати фінансові резерви, необхідні для покриття зростаючих соціальних витрат. Ефективне управління цими ресурсами сприяє підвищенню довгострокової стабільності системи соціального захисту та зменшенню бюджетного навантаження.

У сучасних умовах роль соціального страхування посилюється під впливом демографічного старіння населення, зростання тривалості життя та структурних змін у сфері зайнятості. Збільшення частки непрацездатного населення об'єктивно підвищує навантаження на систему, що актуалізує питання її фінансової збалансованості та ефективності. Саме тому соціальне страхування розглядається як ключовий інструмент підтримання соціальної стабільності та довгострокової економічної рівноваги.

Отже, соціальне страхування відіграє комплексну роль у мінімізації соціальних ризиків, поєднуючи індивідуальний захист із забезпеченням макроекономічної стабільності. Значення соціального страхування полягає у створенні гарантованого механізму компенсації втрат доходу, підтриманні соціальної рівноваги, зміцненні соціальної безпеки та формуванні фінансових передумов сталого розвитку держави. У системі сучасної соціальної держави соціальне страхування виступає не лише інструментом захисту, а й фундаментальним елементом економічної та соціальної архітектури суспільства.

Література:

1. Слугоцька В. М. Соціальні ризики як елемент системи соціального захисту громадян України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 10. С. 311–313. DOI: 10.32782/2524-0374/2022-10/74
2. Кульчицький І. І. Управління соціальними ризиками в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-111
3. Melnychuk D., Voinalovych I., & Zhyvko Z. Social insurance: a security factor in the context of modern challenges. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. №3. С. 62–70. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-3-62>

Жигинас Юлія

старший викладач кафедри соціально-трудових відносин та соціальної роботи,
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

ПРОФІЛАКТИКА АДИКТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДЛІТКІВ У ПРАКТИЦІ СУЧАСНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ПРАВОВІ ВИМІРИ

У сучасних умовах соціально-економічних змін, глобалізаційних процесів та кризових явищ проблема адиктивної поведінки підлітків набуває особливої актуальності. Підлітковий вік супроводжується інтенсивними психологічними змінами та формуванням цінностей і

соціальних орієнтацій, що підвищує вразливість молоді до негативних впливів. Адикції серед підлітків є серйозною соціальною проблемою, яка потребує комплексних профілактичних і корекційних заходів. Тому важливою складовою роботи соціальних фахівців є запобігання залежностям та розвиток у підлітків навичок відповідальної й безпечної поведінки.

У дослідженнях Лютий В.П. та Максимова Н.Ю. [2; 3] адиктивну поведінку розглядають як різновид девіантної поведінки, що проявляється у формуванні залежностей — від азартних ігор, комп'ютерних ігор та соціальних мереж до алкоголю, наркотиків та інших стимулів. Її суть полягає у прагненні особистості змінити психоемоційний стан за допомогою штучних засобів або специфічної діяльності. Ключовим критерієм адикції є не саме вживання чи участь, а наявність цілеспрямованої установки досягти бажаної зміни психічного стану, яка з часом стає основним способом реагування на життєві труднощі.

Максимова Н. Ю. підкреслює, що виникнення залежної поведінки обумовлюється взаємодією соціальних, психологічних та особистісних чинників. Негативний життєвий досвід, проблеми сімейного виховання чи несприятливе середовище підвищують ризик адикції, проте ключову роль відіграють внутрішні ресурси підлітка, рівень самосвідомості та здатність долати труднощі [4].

Дослідниця також зазначає, що важливу роль у формуванні адиктивної поведінки відіграє мікросоціальне середовище, насамперед неформальні групи однолітків, де часто відбувається первинне залучення до алкоголю чи наркотиків, що може супроводжуватися іншими проявами девіантної чи делінквентної поведінки. Подібні явища спостерігаються як у соціально неблагополучних колах, так і серед «елітної» молоді, де вживання психоактивних речовин може стати груповою нормою.

Підлітки, прагнучи відповідати очікуванням референтної групи та уникнути відчуження, набувають конформної моделі поведінки, коли споживання алкоголю чи наркотиків відбувається під тиском групи, а не за власними потребами. Це закріплює деструктивні стереотипи та знижує критичне ставлення до ризикованої поведінки. Початкове експериментальне залучення в несприятливих умовах може перейти у стійку залежність, з подальшим формуванням пошукового та фоновно-полінаркотичного вживання, при якому підлітки пробують різні речовини, надаючи перевагу певним.

Особистісні фактори також значно впливають на ризик адикції: домінування унікаючої мотивації, недостатній розвиток соціально важливих цінностей, низький рівень самосвідомості, екстернальний локус контролю, знижена самооцінка та уникання труднощів. Психоактивні речовини сприймаються як спосіб тимчасового полегшення емоційного стану, а проблеми навчання, конфлікти в сім'ї та брак підтримки підсилюють соціальну дезадаптацію та ризик залежності.

Відповідно, завдання соціальних фахівців полягає у ранньому виявленні підлітків групи ризику та реалізації профілактичних програм, спрямованих на розвиток саморегуляції, відповідальної поведінки та конструктивного подолання стресових ситуацій. Важливим є також правове регулювання, яке обмежує доступ неповнолітніх до алкоголю, тютюну та наркотиків і забезпечує розвиток системи соціальної підтримки [3; 4].

Як зазначає В.П. Лютий [2], серед молоді дедалі частіше зустрічаються форми адиктивної поведінки, що не пов'язані з вживанням психоактивних речовин. До них належать насамперед комп'ютерна та інтернет-залежність, надмірне захоплення відеоіграми та соціальними мережами. Головна небезпека таких проявів полягає в їхній соціальній «прийнятності», адже вони не супроводжуються явним порушенням норм поведінки. Водночас ці адикції поступово формуються і можуть негативно впливати на психологічний розвиток підлітків, їхні міжособистісні стосунки та здатність до соціальної адаптації.

Формування адиктивної поведінки визначається комплексом психологічних і соціальних чинників, серед яких психологічний дискомфорт, фрустрація потреб, низька стресостійкість, схильність уникати складних життєвих ситуацій, а також недостатня соціальна підтримка. Значну роль відіграють сімейні фактори: брак емоційної підтримки,

конфлікти в родині, неадекватні стилі виховання та наявність прикладів залежної поведінки у найближчому оточенні.

У практиці соціальної роботи профілактика адиктивної поведінки підлітків передбачає комплекс соціально-педагогічних, психологічних та інформаційно-просвітницьких заходів. Основні завдання соціальних працівників включають раннє виявлення груп ризику, проведення профілактичних програм, тренінгів і консультацій для підлітків та їхніх батьків, а також формування навичок здорового способу життя, відповідального прийняття рішень та конструктивного подолання життєвих труднощів. Ефективна профілактика має бути комплексною і спрямованою на розвиток життєвих компетентностей, самоконтролю та здатності протистояти негативним соціальним впливам.

Белякова О. С. та Макар Л. М. [1] наголошують, що соціальна робота — це практична діяльність, спрямована на розвиток особистості, зміцнення соціальних взаємодій та підвищення здатності людини самостійно функціонувати в суспільстві. Вона ґрунтується на теоріях соціальної роботи та гуманітарних і суспільних наук і передбачає підтримку у подоланні життєвих труднощів та підвищенні благополуччя.

Дослідниці підкреслюють, що профілактика адиктивної поведінки потребує чіткої мети, продуманої системи методів, мотивації учасників, підвищення професійної компетентності фахівців та оцінювання результатів. Ефективність забезпечується науковим обґрунтуванням, системністю, своєчасним впровадженням нових підходів, оптимальним використанням ресурсів та диференційованим підходом до різних груп молоді.

Соціальні технології профілактики спрямовані на формування негативного ставлення до адиктивної поведінки та розвиток навичок конструктивної взаємодії. Важливим інструментом є соціально-педагогічний супровід, який охоплює діагностику схильності до девіантної поведінки, індивідуальну та групову корекційну роботу, просвітницькі заходи щодо здорового способу життя та підтримку у вирішенні особистісних і соціальних проблем.

Особливе значення у соціальній роботі мають інтервенції — цілеспрямовані втручання, що підтримують розвиток особистості та корекцію соціальної ситуації. Вони можуть проводитися на різних рівнях соціальної системи й включати консультування, навчання, корекцію поведінки або організаційні заходи для ефективної профілактики адиктивної поведінки підлітків.

Не менш важливим компонентом профілактичної системи є правове регулювання відповідної сфери, яке виступає інституційною основою державної політики щодо захисту прав дітей і молоді. Нормативно-правова база України спрямована на забезпечення соціально-правового захисту неповнолітніх, створення умов для їхнього гармонійного розвитку та запобігання поширенню девіантних і адиктивних форм поведінки. Законодавство визначає механізми обмеження доступу неповнолітніх до алкогольних напоїв і тютюнових виробів, передбачає контроль за обігом наркотичних засобів і регламентує надання соціальних послуг дітям і молоді. Зокрема, правові засади діяльності соціальних служб закріплені у Законах України «Про охорону дитинства» [6], «Про соціальні послуги» [7] та «Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори» [5]. Реалізація цих механізмів сприяє формуванню безпечного соціального середовища, підвищенню профілактичного потенціалу соціальної роботи та ефективності міжвідомчої взаємодії у сфері запобігання адиктивній поведінці серед підлітків.

Отже, профілактика адиктивної поведінки підлітків є ключовим напрямом сучасної соціальної роботи, що поєднує соціально-психологічні, педагогічні та правові інструменти впливу. Ефективність таких заходів забезпечується комплексним підходом, який включає профілактичні програми, освітні та просвітницькі ініціативи, а також законодавчі механізми обмеження доступу неповнолітніх до алкоголю, тютюну та психоактивних речовин.

Реалізація цього підходу сприяє своєчасному виявленню підлітків групи ризику, формуванню у них навичок саморегуляції, відповідальної поведінки та конструктивного подолання стресових ситуацій. Водночас комплексна профілактика дозволяє зменшити

негативний вплив соціальних та сімейних факторів, підвищити рівень соціальної адаптації молоді і сприяти розвитку життєвих компетентностей, критичного мислення та самосвідомості.

Таким чином, інтеграція соціально-психологічних і правових заходів у практику соціальної роботи створює умови для зниження поширеності адиктивної поведінки серед підлітків та формує соціально активне, здорове й гармонійно розвинене покоління, здатне протистояти ризикованим соціальним впливам.

Література:

1. Белякова О. С., Макар Л. М. Технології профілактики адиктивної поведінки із застосуванням інтервенцій. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. № 66, Т. 1. С. 132–135. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2019.66-1.26>
2. Лютий В. П. Профілактика соціально-прийнятних видів адиктивної поведінки підлітків та молоді. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*: зб. наук. праць. Вип. 16, кн. 2. – Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2012. С. 222–231.
3. Максимова Н. Ю. Психологічна травма як чинник адиктивної поведінки. *Актуальні проблеми психології* : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – Київ, 2017. № 15. С. 299–306.
4. Максимова Н. Ю. Психологічні аспекти діагностики схильності до адиктивної поведінки. *Наука і освіта : наук.-практ. журнал*. 2014. № 9. С. 75-79.
5. Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори: Закон України від 15.02.1995 № 60/95-ВР (редакція від 04.10.2025). — URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/60/95-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Про охорону дитинства: Закон України від 26.04.1999 № 2402-III (редакція від 04.03.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text>
7. Про соціальні послуги: Закон України від 17.12.2019 № 2671-VIII (редакція від 07.02.2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19?find=1&text=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D1%96%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8#w1_9

Загалевиц Валентина

викладач,

ВСП Кам'янець-Подільський фаховий коледж НРЗВО «Кам'янець - Подільський державний інститут»,

м. Кам'янець-Подільський, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ТА ЗМІН СОЦІАЛЬНОГО СТАТУСУ В УКРАЇНІ

Соціальна мобільність виступає одним із ключових індикаторів розвитку сучасного суспільства, що характеризує здатність індивідів або соціальних груп змінювати своє місце у соціальній структурі. У науковій літературі соціальна мобільність визначається як процес переміщення осіб або груп між різними соціальними позиціями, що супроводжується зміною соціального статусу, доходів, професійного становища, рівня освіти та культурного капіталу. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та трансформації економічних структур соціальна мобільність набуває нових форм і значень, стаючи визначальним чинником соціальної стабільності та рівності [1].

Протягом останніх двох десятиліть в Україні відбулися суттєві трансформації у сфері соціальної мобільності, що призвели до руйнування традиційних механізмів соціального

просування. Якщо в попередні історичні періоди основними соціальними ліфтами виступали партійно-номенклатурна приналежність, родинні зв'язки, система вищої освіти та військова служба, то в сучасних умовах їх вплив значною мірою знизився або в окремих випадках повністю втратив свою визначальну роль [2].

Водночас нова, демократична модель соціальної мобільності, заснована на принципах відкритої конкуренції, професійної компетентності, підприємницької ініціативи та громадянської активності, ще не набула завершених інституційних форм. Перехідний характер українського суспільства зумовив нестабільність соціальної структури та невизначеність критеріїв соціального успіху.

Процес національно-державного відродження України супроводжувався глибокими економічними кризами, політичними трансформаціями, соціальною поляризацією та явищами культурної аномії. Руйнування усталених економічних зв'язків, спад виробництва, проблеми в аграрному секторі, зростання безробіття та нерівності спричинили маргіналізацію значної частини населення. У таких умовах посилилися стихійні, нерегульовані форми соціальної мобільності, що часто мали вимушений характер [2].

Особливо помітним стало зростання міграційної мобільності, насамперед трудової. Значна кількість громадян виїжджає за кордон у пошуках кращих умов праці та вищого рівня життя, що, своєю чергою, призводить до «відтоку мізків» і втрати висококваліфікованих кадрів. Нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів, дефіцит ресурсів, суттєві відмінності у рівні доходів, доступі до якісних освітніх і медичних послуг додатково стимулюють внутрішню та зовнішню міграцію [3].

Традиційно соціальну мобільність класифікують за напрямом і характером змін. Вертикальна мобільність передбачає підвищення або пониження соціального статусу особи чи групи. Наприклад, у сучасних українських умовах підвищення соціального статусу можна спостерігати серед молодих фахівців, які здобули міжнародну освіту та після повернення в Україну отримали посади в ІТ-компаніях чи стартапах. Аналогічні тенденції спостерігаються в США, де доступ до престижної освіти, стажування у провідних корпораціях та участь у міжнародних проектах значно підвищує соціальний статус і доходи молодих спеціалістів. Горизонтальна мобільність, тобто зміна професії чи місця роботи без суттєвого підвищення доходу або статусу, також відіграє важливу роль, оскільки забезпечує набуття нових навичок і можливостей для подальшого кар'єрного зростання. В Україні прикладом може служити перехід працівників державного сектору до приватного бізнесу або ІТ-сфери, що дозволяє їм розширити професійні компетенції та потенційно перейти на вищий соціальний рівень [4].

Особливе значення в процесі соціальної мобільності має освіта як механізм підвищення соціального статусу. Освіта відкриває доступ до високопрестижних професій, зростання доходів та інтеграції в соціальні мережі з високим культурним та економічним капіталом. У сучасному світі спостерігається глобальна освітня мобільність — здобуття освіти за кордоном, дистанційні курси, міжнародні стажування та сертифікації. В Україні популярними прикладами є програми Erasmus+, стажування у Європі та США, які дозволяють студентам і молодим фахівцям підвищити кваліфікацію та збільшити шанси на кар'єрне зростання. У світовому контексті це також проявляється у тренді глобальної «кар'єрної міграції», коли молоді спеціалісти з країн Східної Європи, Індії чи Африки переїжджають до економічно розвинених держав для отримання висококваліфікованої роботи [3].

Не менш важливими є структурні та інституційні чинники, що формують можливості соціальної мобільності. До них належать економічна стабільність, рівень соціальної захищеності, доступ до якісної освіти та медичних послуг, а також ефективна правова система. В умовах високої соціальної нерівності мобільність обмежена, що призводить до закріплення соціальних відмінностей. В Україні, наприклад, соціальна нерівність у доступі до престижної освіти та високих доходів залишається вагомим бар'єром для вертикальної мобільності. У розвинених країнах Європи та Північної Америки діють системи соціальних ліфтів, які забезпечують підтримку талановитої молоді з різних соціальних верств через гранти, стипендії

та програми менторства [1].

Сучасні технології та соціальні мережі виступають додатковим фактором, що впливає на мобільність та зміни соціального статусу. Вони створюють нові можливості для професійної самореалізації, налагодження контактів із впливовими соціальними колами та формування власного бренду. Наприклад, в Україні блогери, IT-фахівці та креативні професіонали можуть досягти високого соціального статусу завдяки онлайн-платформам, незалежно від початкового соціального походження. У світовому контексті приклади успішних стартапів, які стали глобальними компаніями, демонструють, що цифрові ресурси та інноваційна активність суттєво впливають на соціальну мобільність[2].

Важливим є і психологічний аспект соціальної мобільності. Перехід на вищий соціальний рівень супроводжується адаптацією до нових соціальних норм, цінностей і стилів поведінки. Це може бути як стимулом для саморозвитку, так і джерелом стресу. У сучасному суспільстві успішна мобільність часто визначається здатністю індивіда адаптуватися до швидких змін, розвивати критичне мислення, соціальні навички та ефективно використовувати професійні та цифрові ресурси.

Таким чином, сучасна соціальна мобільність в Україні характеризується нестійкістю, фрагментарністю та високим рівнем залежності від економічних і політичних чинників, що вимагає формування ефективної державної політики, спрямованої на створення прозорих і справедливих механізмів соціального просування. Соціальна мобільність та зміни соціального статусу у сучасному суспільстві є багатофакторним процесом, що залежить як від індивідуальних ресурсів, так і від соціальних та інституційних умов. Приклади з України та світу свідчать про те, що освіта, цифрові технології та інноваційна діяльність відіграють вирішальну роль у підвищенні соціального статусу. Водночас, обмежена мобільність і нерівність у доступі до ресурсів можуть призводити до соціальної напруженості, що робить дослідження та розвиток механізмів підтримки рівних можливостей актуальними завданнями для сучасного суспільства. Забезпечення ефективних механізмів соціальної мобільності є не лише соціальною, а й економічною необхідністю для сталого розвитку та інтеграції суспільства в глобальний контекст.

Література:

1. Аязбаєва А. С. Соціальна мобільність у сучасному суспільстві. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/8503/8548>
2. Годован Ю. В. Соціальна мобільність та її вплив на політичну соціалізацію молоді в Україні. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v30/62.pdf>
3. Балакірева О. М., Головенько В. А., Дмитрук Д. А. *Процеси соціальної мобільності в сучасному українському суспільстві* : монографія. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2014. 296 с.
4. Сівчук П. Тенденції соціальної мобільності в сучасній Україні. Матеріали XV наукової конференції ТНТУ імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2011 URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10769/2/ConfTNTU_2011_Sivchuk_P-Tendentsii_sotsialnoi_mobilnosti_297.pdf

Зелінська Антоніна

кандидат економічних наук, доцент

Рудченко Наталія

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Поліський національний університет,

м. Житомир, Україна

РОЗВИТОК ТА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ У ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних трансформацій, посилення глобальної конкуренції та інтенсивного розвитку управлінських технологій особливого значення набуває проблема формування ефективних лідерських компетентностей управлінського персоналу. Оскільки результативність діяльності підприємств значною мірою визначається здатністю керівників адаптуватися до змін зовнішнього середовища, приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати ефективну координацію діяльності персоналу.

Проведений нами аналіз свідчить, що у сучасній науковій літературі лідерство розглядається як комплексна соціально-управлінська категорія, що поєднує індивідуальні характеристики керівника, його управлінські компетентності та механізми впливу на поведінку працівників організації. Однією з найбільш впливових сучасних концепцій є теорія трансформаційного лідерства. Згідно з даним підходом, ефективний керівник здатний формувати стратегічне бачення розвитку організації, надихати працівників на досягнення спільних цілей та стимулювати їхній професійний і особистісний розвиток [2].

Важливим аспектом сучасного лідерства є також розвиток емоційного інтелекту керівників. Здатність керівника усвідомлювати власні емоції, регулювати їх та розуміти емоційний стан інших людей є ключовим чинником ефективної управлінської взаємодії. Високий рівень емоційної компетентності сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня довіри між працівниками та зниженню ймовірності виникнення конфліктних ситуацій [5].

У контексті стратегічного управління персоналом значної актуальності набуває компетентнісний підхід до розвитку управлінського персоналу. Згідно з цим підходом, ефективність діяльності менеджера визначається рівнем сформованості комплексу професійних, управлінських і соціально-комунікативних компетентностей, що забезпечують результативне виконання управлінських функцій. Сучасні концепції менеджменту підкреслюють, що ефективне лідерство базується на інтеграції стратегічного мислення, емоційної компетентності, здатності до управління організаційними змінами, навичок командної взаємодії та орієнтації на безперервний професійний розвиток [1].

Практична значущість формування лідерських компетентностей управлінського персоналу особливо актуалізується для підприємств фармацевтичної галузі, діяльність яких характеризується високими вимогами до якості продукції, дотриманням міжнародних стандартів виробництва та необхідністю постійного інноваційного розвитку.

ПрАТ «Ліктрави» є одним із провідних українських підприємств фармацевтичної галузі, що спеціалізується на виробництві лікарських засобів на основі лікарської рослинної сировини. Функціонування підприємства в умовах високої конкуренції та зростання вимог до якості фармацевтичної продукції зумовлює необхідність підвищення ефективності системи управління та розвитку сучасних управлінських компетентностей керівників.

У процесі управління виробничою діяльністю підприємства керівники виконують комплекс управлінських функцій, ефективність виконання цих функцій значною мірою залежить від рівня сформованості лідерських компетентностей менеджерів [3].

Сучасна управлінська практика демонструє поступовий перехід від традиційних адміністративно-командних методів управління до більш гнучких і людиноцентричних моделей лідерства. У цьому контексті керівник виступає не лише організатором виробничих процесів, а й фасилітатором командної взаємодії, наставником персоналу та стратегічним провідником розвитку організації [4].

Аналіз управлінської діяльності на підприємстві свідчить, що особливого значення набуває розвиток ділового типу лідерства, який передбачає раціональне планування діяльності, ефективне делегування повноважень, системний контроль результатів роботи та забезпечення дотримання стандартів якості виробництва.

Важливою передумовою ефективного функціонування управлінської системи підприємства є формування організаційної культури взаємної довіри та поваги між

керівниками і працівниками. У цьому контексті керівники мають дотримуватися принципів справедливості у прийнятті управлінських рішень, підтримувати ініціативність працівників, бути відкритими до конструктивної критики, сприяти професійному розвитку персоналу та брати відповідальність за результати прийнятих рішень.

Формування ефективної системи розвитку управлінського персоналу підприємства доцільно здійснювати на основі компетентнісної моделі лідерства, яка передбачає визначення ключових компетентностей керівників. До таких компетентностей можна віднести: стратегічне мислення та здатність до прогнозування розвитку підприємства; емоційну компетентність і навички ефективної комунікації; здатність до управління організаційними змінами; навички формування та розвитку команд; цифрову компетентність і аналітичні здібності; орієнтацію на безперервний професійний розвиток.

Особливу роль у підвищенні ефективності управління відіграє розвиток емоційного інтелекту керівників. Дослідження свідчать, що керівники з високим рівнем емоційної компетентності здатні ефективніше налагоджувати комунікацію з працівниками, попереджувати виникнення конфліктів та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі. До основних складових емоційного інтелекту керівника належать самосвідомість, саморегуляція, соціальна чутливість та навички управління міжособистісними відносинами.

Крім того, важливим фактором ефективного управління є психологічна стійкість керівника, що передбачає здатність ефективно функціонувати в умовах високого рівня відповідальності, невизначеності та професійного стресу. У цьому контексті значного значення набувають навички самоменеджменту, управління часом та підтримання балансу між професійною діяльністю і особистим життям.

Отже, розвиток лідерських компетентностей менеджерів у ПрАТ «Ліктрави» є важливим напрямом удосконалення системи управління підприємством. Формування ефективної системи розвитку управлінського персоналу сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності, покращенню взаємодії в колективі та зміцненню конкурентних позицій підприємства на фармацевтичному ринку.

Таким чином, інвестування у розвиток управлінського потенціалу керівників є стратегічно важливим чинником забезпечення довгострокової ефективності функціонування підприємства та його сталого розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

Література:

1. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : КПІ імені Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
2. Жарик Є. А. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 200-203.
3. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91.
4. Прочан А. О. Значущість лідерських якостей менеджера як запорука позитивних змін на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 32. С. 31-36.
5. Урсакий Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Вип. № I-II (77-78). С. 325-338.

Шишов Максим

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Писаренко Надія

Кандидат економічних наук, доцент

Академія праці, соціальних відносин і туризму,

м. Київ, Україна

ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ У МАРКЕТИНГУ

Сучасний розвиток цифрової економіки зумовлює активне використання персональних даних у маркетинговій діяльності підприємств. Завдяки технологіям збору та аналізу інформації компанії отримують можливість формувати персоналізовані пропозиції, підвищувати ефективність комунікації зі споживачами та оптимізувати маркетингові стратегії [2; 3]. Водночас зростання обсягів обробки даних актуалізує питання їх правового захисту.

Правове регулювання використання персональних даних базується на міжнародних і національних нормативних актах. В Україні ключовим документом є Закон України «Про захист персональних даних», який визначає основні принципи обробки інформації про фізичних осіб [1].

Використання персональних даних у маркетингу повинно відповідати таким принципам, як законність, прозорість, обмеження мети обробки та мінімізація даних [1]. Особливого значення набуває інформована згода суб'єкта даних, яка є обов'язковою умовою їх використання у маркетингових цілях.

Для узагальнення взаємозв'язку правових вимог і маркетингових практик доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Ключові правові вимоги до використання персональних даних у маркетингу

Правовий принцип	Суть вимоги	Практика у маркетингу
Законність	Наявність правових підстав	Отримання згоди користувача
Прозорість	Інформування про обробку даних	Політика конфіденційності
Обмеження мети	Використання за визначеною метою	Таргетована реклама
Мінімізація даних	Збір лише необхідної інформації	Скорочення форм збору даних
Безпека	Захист даних	Кіберзахист, шифрування

Джерело: сформовано авторами

Як видно з таблиці, ефективна маркетингова діяльність неможлива без дотримання правових вимог щодо обробки персональних даних. Це дозволяє не лише уникнути юридичних ризиків, але й підвищити рівень довіри споживачів.

Важливим аспектом сучасного маркетингового менеджменту є впровадження концепції «privacy by design», яка передбачає врахування вимог захисту персональних даних ще на етапі розробки маркетингових стратегій та цифрових продуктів. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики порушення законодавства та підвищити рівень довіри споживачів до компанії. Крім того, інтеграція правових норм у бізнес-процеси сприяє формуванню конкурентних переваг, оскільки відповідальне використання даних стає важливим фактором вибору для сучасного споживача. У цьому контексті підприємства повинні не лише дотримуватися нормативних вимог, але й активно розвивати внутрішні механізми контролю, включаючи аудит обробки даних, навчання персоналу та впровадження сучасних технологій кіберзахисту.

У практиці маркетингової діяльності широко застосовуються інструменти цифрової аналітики, cookies та технології Big Data, що дозволяють аналізувати поведінку споживачів і підвищувати ефективність маркетингових рішень [3]. Проте їх використання супроводжується ризиками порушення конфіденційності.

У зв'язку з цим підприємствам доцільно інтегрувати правові вимоги у процес розробки маркетингових стратегій та впроваджувати політики захисту даних. Важливим є також формування етичного підходу до використання персональної інформації, що відповідає сучасним концепціям маркетингового менеджменту [2].

Отже, ефективне використання персональних даних у маркетингу можливе лише за умови дотримання правових норм і забезпечення балансу між інтересами бізнесу та правами

споживачів. Це є важливою передумовою сталого розвитку підприємств у цифровому середовищі.

Література:

1. Закон України «Про захист персональних даних» : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI.
2. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2021. 752 p.
3. Chaffey D. Digital Marketing. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 576 p.

Коваленко Світлана

кандидат історичних наук, доцент, старший науковий співробітник,
Академія праці, соціальних відносин і туризму
м. Київ, Україна

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ВИКЛАДАЧА У РОБОТІ З ІНОЗЕМНИМИ СТУДЕНТАМИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВИМІРИ

У процесі інтернаціоналізації вищої освіти зростає кількість іноземних студентів у закладах вищої освіти України, що актуалізує проблему їхньої академічної та соціокультурної адаптації. Ефективність цього процесу значною мірою залежить не лише від організаційних механізмів підтримки, а й від професійної компетентності викладача як суб'єкта управління освітнім середовищем.

У сучасних дослідженнях емоційний інтелект розглядається як інтегральна характеристика особистості, що забезпечує здатність усвідомлювати, регулювати власні емоції та розуміти емоційні стани інших. Дослідники вивчають його роль у професійній діяльності, міжособистісній комунікації та ефективності освітнього процесу. Українські науковці розглядають емоційний інтелект як важливу складову професійної компетентності педагога та чинник формування сприятливого психологічного клімату в освітньому середовищі. Значний внесок у дослідження цієї проблематики зробили Є. Карпенко [1], З. Огороднійчук [2], Н. Кулик, Л. Гільова [3] тощо, які аналізують питання емоційного інтелекту та можливості його розвитку у різних галузях діяльності. У наукових працях також підкреслюється значення емоційного інтелекту для підвищення ефективності педагогічної взаємодії, розвитку міжкультурної комунікації та забезпечення якості освітніх послуг у сучасних університетах.

У професійній діяльності викладача емоційний інтелект набуває подвійного значення - психологічного та управлінського. Вивчення проблем емоційного інтелекту дозволяє педагогам розуміти емоції, управляти ними і готує до розвитку відповідних умінь у майбутніх фахівців. При формуванні професійної компетентності у майбутніх фахівців робиться основний акцент на напрацюванні досвіду, тож емоційний інтелект розвивається у них концентрично з першого по четвертий курси бакалаврату та на двох курсах магістерського рівня освіти [4].

У контексті розвитку сучасної вищої освіти емоційний інтелект викладача набуває значення важливого чинника його професійної конкурентоспроможності. Освітній простір стає дедалі більш міжнародним і полікультурним, тому викладачеві необхідно володіти не лише глибокими фаховими знаннями, а й розвиненими комунікативними та емоційно-регулятивними навичками. Здатність ефективно взаємодіяти зі студентами різних культур, створювати сприятливий психологічний клімат у навчальній групі та конструктивно вирішувати складні комунікативні ситуації підвищує професійну цінність викладача та сприяє формуванню позитивного іміджу закладу вищої освіти в міжнародному академічному

середовищі.

Психологічний вимір емоційного інтелекту полягає у формуванні атмосфери довіри, емпатійній взаємодії з представниками різних культур, зниженні рівня тривожності та профілактиці міжкультурних конфліктів. Іноземні студенти часто стикаються з мовними бар'єрами, культурними відмінностями, різницею у навчальних стилях, що може спричиняти стрес і дезадаптацію. Емоційно компетентний викладач здатний своєчасно розпізнавати такі стани та коригувати комунікативну стратегію [5].

Важливим аспектом психологічної функції емоційного інтелекту є також здатність викладача підтримувати мотивацію іноземних студентів до навчання. У новому соціокультурному середовищі студенти можуть відчувати невпевненість, академічні труднощі або соціальну ізоляцію. Емпатійне ставлення, підтримка, уважне ставлення до індивідуальних потреб студентів сприяють формуванню позитивного ставлення до навчання та підвищують їхню академічну успішність. Крім того, психологічно грамотна комунікація дозволяє знизити рівень конфліктності в полікультурних академічних групах і сприяє розвитку толерантності та взаємоповаги між студентами.

Водночас, емоційний інтелект виконує важливу управлінську функцію. Викладач виступає менеджером академічної групи, координатором міжособистісних взаємодій та модератором навчального процесу. У цьому контексті емоційний інтелект забезпечує ефективне управління груповою динамікою, попередження суперечок, адаптацію форм і методів навчання до полікультурного складу аудиторії, прийняття зважених рішень у складних комунікативних ситуаціях.

Управлінський вимір емоційного інтелекту проявляється також у здатності викладача гнучко організовувати освітній процес, враховуючи культурні особливості студентів. Представники різних освітніх систем можуть мати відмінні уявлення про роль викладача, форми комунікації, методи навчання та критерії оцінювання. Емоційно компетентний викладач здатний адаптувати педагогічні стратегії до таких відмінностей, забезпечуючи ефективну взаємодію та підтримуючи академічну дисципліну.

Важливим елементом управлінської функції емоційного інтелекту є також формування позитивного процесу розвитку взаємодії між членами груп. У полікультурному студентському середовищі викладач має координувати комунікацію між студентами, стимулювати їхню взаємодію, створювати умови для спільної роботи та взаємного навчання. Такий підхід сприяє формуванню міжкультурної компетентності студентів і підвищує ефективність освітнього процесу.

Системний підхід до управління процесами адаптації іноземних студентів передбачає інтеграцію розвитку емоційного інтелекту в систему підвищення кваліфікації викладачів, формування навичок взаємодії в міжкультурному середовищі та створення внутрішніх політик підтримки академічної інтеграції. Таким чином, психологічний компонент забезпечує якість міжособистісної взаємодії, тоді як управлінський – стратегічну ефективність організації освітнього процесу.

Отже, емоційний інтелект викладача є ключовою управлінсько-психологічною навичкою, що сприяє успішній адаптації іноземних студентів, підвищенню якості освітніх послуг та зміцненню конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах глобальних трансформацій. Його розвиток є важливим напрямом модернізації педагогічної діяльності та підвищення ефективності міжнародного освітнього співробітництва.

Література:

1. Карпенко Є. В. Сучасні вектори дослідження емоційного інтелекту особистості. *Психологія і особистість*. 2019. № 1 (15). С. 60–72. URL: <https://psychpersonality.pnpu.edu.ua/article/view/163982/162923> (дата звернення: 07.03.2026).
2. Огороднійчук З., Виборнова Є. Емоційний інтелект як предмет дослідження в психологічній літературі. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 12 : Психологічні науки*. 2023. Вип. 22 (67). С. 70–78. URL

:<https://enpurb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b15d0f7f-79f0-46c9-84cc-0869d7b4f7e1/content> (дата звернення: 07.03.2026).

3. Кулик Н. А., Гільова Л. Л. Емоційний інтелект : аналіз сучасних західних досліджень. *Проблеми сучасної психології*. 2018. Вип. 39. С. 79–90. URL: <file:///C:/Users/Fujitsu/Downloads/156665-Текст%20статті-341308-1-10-20190215.pdf> (дата звернення: 07.03.2026).

4. Прибора Т. Розвиток емоційного інтелекту майбутнього фахівця в закладі вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2022. Вип 55, т. 2. С. 301–306. URL: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/55_2022/part_2/48.pdf (дата звернення : 07.03.2026).

5. Бобова Л. Організація експертного оцінювання дієвості моделі управління адаптацією іноземних громадян та осіб без громадянства до навчання у закладах вищої освіти України. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія «Педагогіка». 2025. Вип. 20(39). URL: <file:///C:/Users/Fujitsu/Downloads/804-Article%20Text-1582-6-10-20251014.pdf>. (дата звернення: 07.03.2026).

Ковальчук Галина

доктор педагогічних наук, професор,
головний науковий співробітник,
Інститут вищої освіти НАПН України

ТРЕТЯ МІСІЯ УНІВЕРСИТЕТУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ОСВІТИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Необхідність повоєнного відновлення України зумовлює нові небачені досі виклики щодо структурних, управлінських, соціальних та гуманітарних змін в усіх сферах і галузях суспільного життя. Ці завдання узгоджуються з вимогами Цілей сталого розвитку ООН [8].

Особливе значення у цих процесах має вища освіта і заклади вищої освіти (ЗВО), насамперед, університети, до основних завдань яких фахівці безпосередньо відносять такі:

- навчання і кадрове забезпечення трудових ресурсів, підготовка кваліфікованих працівників для усіх сфер економіки та бізнесу («перша місія»);
- наукові дослідження, трансфер знань та інноваційне забезпечення суспільного розвитку («друга місія»);
- вплив на соціальний та гуманітарний розвиток суспільства загалом та місцевих спільнот, регіонів і територій зокрема («третя місія»).

Реалізація третьої місії університетів є необхідною умовою входження українських закладів вищої освіти до Європейського простору вищої освіти (European Higher Education Area (EHEA)) [3]. Протягом століть свого розвитку університети усталено й обґрунтовано вважаються центрами демократичного громадянства, осередками служіння громадським і суспільним інтересам і на рівнях місцевих спільнот і в широкому сенсі через генерування і поширення знань для покращення усіх сфер суспільного життя [5]. Цей підхід до завдань вищої освіти утверджений у національних і міжнародних документах – Великій хартії університетів (Magna Charta Universitatum), у Хартії громадянської та суспільної участі в університетському житті (Campus Engage Civic and Community Engagement Charter), Болонській декларації [3], Законі «Про вищу освіту» (стаття 2) [1] та ін.

Саме здатність університетів служити суспільству на усіх рівнях, створювати свою «територію впливу» створює фундамент громадянської довіри і співпраці на рівнях окремих регіонів і країн [2]. Дослідники вважають, що університети виступають ідеальним середовищем для розвитку і збереження основоположних принципів європейських держав – демократичних норм і поваги до закону. Вони стають носіями інноваційних методів, що детермінують подальший розвиток регіональних бізнесів, стимулюють формування

інноваційних підприємницьких рішень, визначають адаптацію й актуалізацію нормативно-правової бази. Через міжнародний аспект своєї діяльності, університети забезпечують зв'язки між окремими суб'єктами, культурами, країнами та галузевими та експертними спільнотами, що також сприяє поширенню інновацій, економічному й культурному розвитку локальних регіонів, переорієнтації діяльності на соціальну відповідальність, посиленню уваги до соціальної справедливості й згуртованості задля сталого розвитку місцевих спільнот. Для цього необхідно ґрунтовне і контекстуалізоване знання територіальних, регіональних та національних проблем, соціальних і культурних аспектів, економічних дисбалансів і нерівності, побудова взаємодії та діалогів з представниками спільнот, залучення суб'єктів навчання у розроблення програм соціального зростання, розвитку демократичних принципів та моніторинг нормативних актів і стратегій (Ronsisvalle G., Coniglione F., Ronsisvalle S., 2021) [6].

Реалізація третьої місії університетів та вищої освіти загалом набуває особливої актуальності в умовах довготривалої війни та необхідності повоєнного економічного відновлення українського суспільства й національного відродження. Адже «суть третьої/соціальної місії полягає у застосуванні знань для вирішення проблем та загального суспільного блага» (О.Оржель) [4]. Знання стають основним інструментом вирішення проблем; і попит на знання зростає серед різних категорій працівників знань, які займаються визначенням, прийняттям рішень та їх впровадженням у різних економічних секторах та сферах життя, для вирішення найсерйозніших проблем і викликів, спричинених війною.

Основним інструментом, що детермінує можливості реалізації університетом його соціальної місії в сучасних умовах виступає «трансформаційна сила» актуальних і повноцінних університетських знань, які генеруються в безпосередньо у навчальному процесі, що має трансформаційний характер, та в процесі інноваційної дослідницької діяльності педагогів і студентів (Qureshi I., Sutter C., Bhatt B., 2018) [5]. Відповідно актуальним суспільним викликом здійснюється адаптація і самого феномену «трансформаційне навчання» - від інструменту особистісної трансформації, запропонованого Дж. Мезіроу [7], до системи освітніх заходів і впливів, які забезпечують перетворення здобувачів освіти (студентів, дорослих учнів, педагогів тощо) в активних учасників позитивних змін, допомагають бути активними громадянами, адаптованими до життя і праці у складних спільнотах і середовищах.

Саме університети відіграють важливу роль в інтеграції цінностей в інтересах сталого розвитку. Крім того, університети мають можливість охопити велику кількість молодих людей у критичному віці, коли формується розуміння себе, своєї ролі в суспільстві і того, які дії необхідно реалізувати для зміни ситуації та побудови кращого суспільства. Ці положення висвітлено у Рекомендації ЮНЕСКО 1974 року про освіту в інтересах міжнародного взаєморозуміння, співпраці та миру, переглянутої в 2022 році, що є знаковим документом, у якому сформульовано принципи і норми міжнародного регулювання освіти для підтримки справедливості, свободи, прав людини і миру. Згідно сучасним концепціям ЮНЕСКО, трансформаційна освіта сприяє досягненню Цілей сталого розвитку, є частиною ЦСР 4.7 щодо освіти для сталого розвитку та освіти у сфері глобального громадянства, та, отже, є елементом якісної освіти та суспільства для всіх [9].

Література:

1. Закон України «Про вищу освіту». № 1556-VII, від 01.07.2014. [Online]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18>
2. Ковальчук Г. О. Соціальне лідерство університету в реалізації соціальної інклюзії та згуртованості громад. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2025. № (1)19. С. 61-77. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-61-77>
3. EU. European Higher Education Area (EHEA). [Online]. URL : <https://eha.info/>
4. Orzhel O. University Social Mission in the Wartime under Knowledge Society. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2022. № 13. С. 26-36. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-26-36>

5. Qureshi I., Sutter C., & Bhatt B. (2018). The Transformative Power of Knowledge Sharing in Settings of Poverty and Social Inequality. *Organization Studies*. 2018. Vol. 39(11), 1575–1599. URL: <https://doi.org/10.1177/0170840617727777>
6. Ronsisvalle G., Coniglione F., Ronsisvalle S. Why universities need a renewed focus on their third mission. *University World News*. Published: 09 October 2021. [Online]. URL: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20211008130256181>
7. Slavich GM, Zimbardo PG. Transformational Teaching: Theoretical Underpinnings, Basic Principles, and Core Methods. *Educational psychology review*. 2012. Dec. Vol. 24(4). P. 569-608. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10648-012-9199-6>
8. UN. The Sustainable Development Goals (2015). 17 Goals to Transform Our World. [Online]. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
9. UN. Transformative education. [Online]. URL: <https://www.unesco.org/en/fieldoffice/beirut/transformative-education>

Коновальчук Анастасія

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

ОСНОВНІ ПРИПУЩЕННЯ І ГЛИБОКІ ПЕРЕКОНАННЯ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Корпоративна культура будь-якої організації, в тому числі й служби технічного сервісу, має три рівні. З них 1 є видимим, зовнішнім, атрибутивним і проявляється у стосунках зі стейкхолдерами (фірмовий одяг, символи, церемонії, стандарти та стереотипи поведінки, традиції тощо), а 2 інших – невидимими. У структурі невидимих рівнів корпоративної культури розрізняють найглибший рівень – базові цінності та глибокі переконання, і більш поверхневий рівень – загальні цінності та поведінкові переконання, які знаходять свій прояв у словах, діях, поведінці, у тому числі комунікаціях [1, с. 132]. При цьому, в системі вітчизняних наукових досліджень основні припущення і глибокі переконання досліджені недостатньо, що обумовлює актуальність та новизну запропонованого матеріалу.

Для забезпечення високого рівня ефективності праці важливо, щоб персонал мав не лише професійні навички, а й поділяв певні переконання та дотримувався основних принципів роботи. Основними припущеннями та глибокими переконаннями, які можуть стимулювати ефективну працю, на нашу думку, можуть бути:

1. Робота має сенс і цінність.

- Припущення: кожен працівник розуміє важливість свого внеску в загальний результат команди або компанії.

- Переконання: «моя праця має значення і результати моєї роботи впливають на досягнення цілей компанії та загальний успіх».

2. Спільна мета важливіша за індивідуальні інтереси.

- Припущення: працівники розуміють, що досягнення спільної мети є пріоритетом для кожного.

- Переконання: «робота в команді з метою досягнення спільного результату важливіша, ніж особисті амбіції. Спільна мета приносить успіх кожному».

3. Навчання і розвиток — безперервний процес.

- Припущення: для того щоб залишатися ефективними, працівники повинні постійно

удосконалювати свої навички.

- Переконавання: «я постійно навчаюся і прагну удосконалюватися, оскільки це допомагає мені бути продуктивнішим і розвиватися професійно».

4. Взаємна підтримка і довіра.

- Припущення: високий рівень ефективності можливий лише за наявності довіри між членами колективу.

- Переконавання: «ми підтримуємо один одного, ділимося інформацією і допомагаємо досягти загальної мети, оскільки разом ми сильніші».

5. Відкритість і чесність у спілкуванні.

- Припущення: прозорість у комунікаціях забезпечує краще розуміння завдань та вирішення проблем.

- Переконавання: «я відкрито висловлюю свої думки та приймаю конструктивну критику, оскільки це допомагає покращити роботу».

6. Зворотний зв'язок — ключ до поліпшення.

- Припущення: працівники вірять, що зворотний зв'язок допомагає поліпшити роботу, тому надають та отримують його регулярно.

- Переконавання: «я прагну до зворотного зв'язку, оскільки це допомагає мені зрозуміти, як я можу стати ефективнішим і принести більше користі команді».

7. Самодисципліна та відповідальність.

- Припущення: кожен працівник бере відповідальність за свої дії і результати роботи.

- Переконавання: «я несу відповідальність за свої завдання і дотримуюся дисципліни, оскільки це важливо для досягнення загальних цілей».

8. Ініціативність та проактивність.

- Припущення: кожен працівник прагне проявляти ініціативу та пропонувати нові рішення для підвищення ефективності роботи.

- Переконавання: «я проявляю ініціативу та проактивно шукаю рішення, оскільки це допомагає мені та команді досягти кращих результатів».

9. Збалансованість роботи і відпочинку.

- Припущення: працівники розуміють важливість балансу між роботою і відпочинком для підтримки тривалої продуктивності.

- Переконавання: «я дбаю про свій баланс між роботою та відпочинком, щоб залишатися продуктивним і мотивованим».

10. Якість важливіша за кількість.

- Припущення: працівники орієнтовані на високу якість роботи, а не на кількість виконаних завдань.

- Переконавання: «я прагну до того, щоб виконувати свою роботу якісно, навіть, якщо це потребує більше часу, оскільки якість визначає кінцевий успіх».

11. Взаємоповага та етика.

- Припущення: працівники вірять у важливість поваги до колег і дотримання етичних принципів.

- Переконавання: «я поважаю своїх колег і дотримуюсь етичних норм у роботі, оскільки це створює здорову атмосферу для праці».

Ці припущення і переконання формують корпоративну культуру відповідальності, взаємоповаги та ефективної командної роботи, що забезпечує високий рівень продуктивності та задоволення працівників своєю роботою. Для успішного розвитку економіки необхідно не просто удосконалення продуктивних якостей людини, але й зростання інтелектуального, соціального і духовно-культурного рівня людини, перехід людського чинника на якісно новий ступінь, адекватний новому етапу соціально-економічного прогресу [2, с. 187].

Література:

1. Яковенко Р. В. Корпоративна культура як один з механізмів управління персоналом служби технічного сервісу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 2. С. 130–136. DOI:

10.32702/2306-6814.2026.2.130

2. Яковенко Р. В. Людський капітал та людський потенціал. Наук. праці Кіровоградського нац. техн. ун-ту : Економічні науки. Кіровоград : КНТУ. 2013. Вип. 24. С. 186–193.

Кропивна Катерина

кандидат юридичних наук, доцент кафедри приватного права,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна

ПОНЯТТЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЯК СУБ'ЄКТІВ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ СФЕРИ

Органи державної влади є основними суб'єктами адміністративно-правового регулювання, оскільки вони здійснюють владні функції, на яких базуються всі механізми управлінських відносин у суспільстві. Їх діяльність спрямована на реалізацію публічних інтересів через виконання встановлених завдань у різних сферах державного управління, включаючи соціальну, економічну, правову та демографічну. У контексті адміністративно-правового регулювання демографічної сфери органи державної влади не тільки формують державну політику в галузі демографії, а й виконують низку функцій, що забезпечують ефективне управління та регулювання чисельності населення, його структури, рівня народжуваності та смертності, міграційних процесів тощо.

Особливу увагу в контексті адміністративно-правового регулювання демографічної сфери слід приділити тому, що органи державної влади мають необхідну компетенцію для застосування заходів, спрямованих на підтримку та розвиток демографічної політики. Це включає розробку та впровадження нормативно-правових актів, моніторинг та аналіз демографічних показників, а також координацію з іншими державними органами для вирішення соціальних та економічних проблем, що мають демографічний вимір. Відповідно, вивчення ролі органів державної влади як суб'єктів такого регулювання є необхідним для розуміння механізмів забезпечення стабільності демографічної ситуації та забезпечення сталого розвитку країни в умовах сучасних соціальних і економічних викликів.

Органи державної влади є складовою частиною більш широкої категорії - органи публічного адміністрування. Публічне адміністрування охоплює всі інститути і структури, які здійснюють управлінські функції в інтересах суспільства, забезпечуючи виконання завдань держави, на основі закону, з урахуванням публічних інтересів і прав громадян. Таким чином, органи державної влади є підсистемою публічного адміністрування, яка відповідає за прийняття, виконання та контроль за виконанням державних рішень, що стосуються управління країною, її економічною, соціальною та політичною сферою.

Загалом, органи публічного адміністрування є більш широким поняттям, яке включає в себе не лише органи державної влади, а й інші органи, що виконують управлінські функції, наприклад, органи місцевого самоврядування, адміністративні органи, регулятори та інші структури, що здійснюють функції управління на різних рівнях та в різних сферах. Тому органи державної влади займають певне місце в загальній системі публічного адміністрування, виконуючи найбільш важливі функції, зокрема законодавчі, виконавчі та судові, з метою забезпечення правопорядку, стабільності і розвитку країни.

В.В. Терешук, до цієї категорії належать особи, наділені правовим статусом суб'єктів адміністративного права та здійснюють діяльність у сфері публічного адміністрування. До них слід відносити не лише класичні органи виконавчої влади та місцевого самоврядування, а й утворення, які виконують публічні функції, наприклад, державні фонди, агентства, цифрові

платформи [1, с. 86].

Автори підручника «Адміністративне право» суб'єктами публічної влади (публічна адміністрація) називають органи та посадові особи, які здійснюють владні повноваження в інтересах суспільства, забезпечуючи виконання законів та адміністративне управління публічними справами в публічних інтересах. Публічна адміністрація включає, насамперед, органи виконавчої влади та виконавчі органи місцевого самоврядування, а також державну службу та службу в органах місцевого самоврядування [2, с.177].

Для більш детального розуміння системи публічного адміністрування необхідно перш за все розглянути поняття та систему органів держави як вужчої категорії. Якщо органи публічного адміністрування включають як державні, так і недержавні структури, що виконують управлінські функції, то органи держави складають лише ту частину цієї системи, яка безпосередньо належить до державного апарату. Ці органи наділені владними повноваженнями для реалізації функцій держави через прийняття та виконання правових норм, організацію публічного порядку і забезпечення виконання рішень у межах законодавчих та виконавчих повноважень. Органи держави є ключовими суб'єктами, які здійснюють організацію державного управління та забезпечують правову та адміністративну стабільність у країні.

У Юридичній енциклопедії орган держави визначається як структурно впорядкована ланка державного механізму, яка наділена державно-владними повноваженнями та забезпечена потрібними матеріальними ресурсами для реалізації покладених на неї завдань [3, с. 286].

О. Ф. Скакун визначає, що державні органи, які мають владні повноваження, тобто державний апарат, який містить у собі два важливих структурних елементи: апарат управління, що складається з чиновників - державних службовців, які спеціально займаються управлінням; апарат примусу - армія, поліція, розвідка і контррозвідка, митниця (деякою мірою), тюрми, виправні заклади та ін. [4, с.88].

М. В. Цвік, В. Д. Ткаченко та О. В. Петришин розглядають орган держави як організаційно самостійну й структурно виокремлену, внутрішньо впорядковану спільноту державних службовців, якій надано визначену компетенцію для здійснення конкретних владно-управлінських функцій і виконання завдань держави [5, с. 119].

П. М. Рабінович розуміє органи держави як державні організації, яким держава надала владні повноваження щодо інших учасників суспільного життя та забезпечила їх необхідними матеріальними ресурсами для реалізації цих повноважень. Водночас владні повноваження, на його думку, полягають у наданій державою можливості встановлювати формально обов'язкові правила поведінки - як загального, так і індивідуального характеру (зокрема у формі юридичних приписів/послуг) - і вимагати та забезпечувати їх виконання [6, с. 58].

Український науковець М. Ю. Волянський визначає державний орган як діяльність і систему взаємовідносин окремої особи або об'єднаної спільною метою групи осіб, спрямованих на реалізацію специфічних функцій держави та врегульованих відповідними правовими нормами, причому результати (акти) такої діяльності сприймаються суспільством як акти держави [7, с. 32–36].

У навчальному посібнику з теорії держави і права за редакцією В. В. Копейчикова орган держави трактується як упорядкований і організаційно оформлений державою або безпосередньо народом колектив державних службовців (чи депутатів рад), який наділено державно-владними повноваженнями та який відповідно до свого призначення виконує організаційно-управлінські, розпорядчі, судові й інші функції [8, с. 88].

А. М. Колодій визначає, орган держави як окрему особу або організаційно впорядкований колектив осіб, що діє від імені держави та наділений державно-владними повноваженнями, зокрема правом застосовувати заходи державного примусу і виконувати відповідно до свого призначення організаційно-управлінські, розпорядчі, судові та інші функції [9, с. 105].

С. В. Бобровник розглядає орган держави як індивідуальну або колективну структурну одиницю державного апарату, якій нормативно закріплено владні повноваження; вона ухвалює загальнообов'язкові рішення та забезпечує їх реалізацію, зокрема шляхом застосування примусових заходів [10, с. 160].

С. Д. Гусарєв, А. Ю. Олійник та О. Л. Слюсаренко визначають орган держави як організаційно оформлений структурний колектив державних службовців (або одного службовця), який наділено владними повноваженнями та потрібними ресурсами, створено на законних підставах для реалізації конкретних завдань і функцій держави [11, с. 81].

О. Ю. Оболенський надає визначає поняття: «орган державної влади» як організаційно-правовий інститут практичного здійснення компетенції як сукупності завдань, функцій і повноважень за предметом ведення, встановленого Конституцією та законами України [12, с. 234].

Отже, орган державної влади - це створена на підставі Конституції України та законів самостійна організаційно відокремлена структурна одиниця механізму держави, яка має юридично визначений статус і компетенцію (завдання, функції та повноваження), у встановлених межах приймає обов'язкові управлінські рішення та забезпечує їх виконання для реалізації публічних функцій у певній сфері, фінансується з державного бюджету і є підзвітною та відповідальною у порядку, визначеному правом.

Ознаками органу державної влади є:

- 1) є структурно впорядкованою одиницею державного механізму, яка складається з колективу державних службовців або окремих осіб;
- 2) наділений державно-владними повноваженнями, що дають можливість ухвалювати обов'язкові для виконання рішення і застосовувати примусові заходи;
- 3) виконують специфічні функції держави, такі як організаційно-управлінські, судові, розпорядчі, регуляторні;
- 4) створюється на законних підставах і його діяльність врегульована відповідними правовими нормами;
- 5) мають право ухвалювати загальнообов'язкові рішення і забезпечувати їх виконання;
- 6) мають потрібні матеріальні ресурси для виконання своїх функцій.

Література:

1. Терещук В. В. Поняття, ознаки та структура суб'єктів публічного адміністрування України. *Право і суспільство*. 2020. № 1, ч. 2. С. 89–94
2. Адміністративне право України: підручник / за ред. О. В. Кузьменко, В. Г. Чорної. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 700 с.
3. Юридична енциклопедія : В 6 т. / редкол. : Ю.С. Шемшученко та ін. К. : Видавництво «Українська енциклопедія», 1998. Т. 4. 734 с.
4. Скаун О.Ф. Теорія держави і права: Підручник. Харків: Консум, 2001. 656 с.
5. Загальна теорія держави і права / за ред. М.В. Цвіка, В.Д. Ткаченка, О.В. Петришина. Харків : Консум, 2002. 294 с.
6. Рабінович П.М. Основи загальної теорії права та держави. Одеса : Юридична література, 2002. 264 с.
7. Волянський М.Ю. Щодо загального поняття органу держави (державного органу). *Університетські наукові записки*. 2006. № 1 (17). С. 32–36.
8. Загальна теорія держави і права : [навч. посіб.] / А.М. Колодій, В.В. Копейчиков, С.Л. Лисенков та ін.; за ред. В.В. Копейчикова. Стер. вид. К. : Юрінком Інтер, 1999. 320 с.
9. Теорія держави і права : [навч. посіб.] / А.М. Колодій, В.В. Копейчиков, С.Л. Лисенков та інші; за ред. С.Л. Лисенкова, В.В. Копейчикова. К. : Юрінком Інтер, 2003. 368 с.
10. Теорія держави і права. Академічний курс : [підручник] / за ред. О.В. Зайчука, Н.М. Оніщенко. К. : Юрінком Інтер, 2006. 688 с.
11. Гусарєв С.Д. Теорія права і держави : [навч. посіб.] / С.Д. Гусарєв, А.Ю. Олійник, О.Л. Слюсаренко. К. : Всеукраїнська асоціація видавців «Правова єдність», 2008. 270 с.

12. Державне управління та державна служба : словник-довідник / [уклад. О.Ю. Оболенський]. К. : КНЕУ, 2005. 480 с.

Лужанський Андрій

кандидат юридичних наук, науковий консультант,
секретаріат Касаційного цивільного суду,
м. Київ, Україна

ОКРЕМІ ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЄДНОСТІ СУДОВОЇ ПРАКТИКИ У СПРАВАХ ОКРЕМОГО ПРОВАДЖЕННЯ

Відповідно до ч. 1 ст. 293 ЦПК України окреме провадження це вид непозовного цивільного судочинства, в порядку якого розглядаються цивільні справи про підтвердження наявності або відсутності юридичних фактів, що мають значення для охорони прав, свобод та інтересів особи або створення умов здійснення нею особистих немайнових чи майнових прав або підтвердження наявності чи відсутності неоспорюваних прав.

Попри те, що цивільному процесуальному законодавстві України такий самостійний процесуальний інститут, як окреме провадження, є усталеним, вітчизняні суди на різних історичних етапах їхньої діяльності стикалися з тими чи іншими проблемами застосування відповідних норм права. Принаймні, на це вказує поява у свій час Постанови Пленуму Верховного Суду України «Про судову практику в справах про встановлення фактів, що мають юридичне значення» від 31.03.1995 № 5 [1] та актуальна судова практика Верховного Суду.

Дослідження змісту актів судоустрійного законодавства незалежної України, зокрема: ст. 39, абз. 3 ч. 1 ст. 40, п. 2 ст. 45 Закон України «Про судоустрій України» від 05.06.1981 № 2022-X (в редакції Закону України від 21.06.2001 № 2531-III); ч. 1, п. 2 ч. 2 ст. 47, п. 6 ч. 2 ст. 55 Закону України «Про судоустрій України» від 07.02.2002 № 3018-III; ч. 1, п. 6 ч. 2 ст. 38 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 07.07.2010 № 2453-VI; ч. 1, п. 6 ч. 2 ст. 36 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 02.06.2016 № 1402-VIII – дає підстави для висновку про те, що на Верховний Суд України, як на найвищий судовий орган у системі судів загальної юрисдикції, та на Верховний Суд, як на найвищий суд у системі судоустрою України, законодавцем було покладено функціональне завдання щодо гарантування правової визначеності шляхом забезпечення: однакового застосування законодавства усіма судами загальної юрисдикції (суб'єкт – Верховний Суд України, закони №№ 2022-X, 3018-III); єдності судової практики, однакового застосування норм права судами різних спеціалізацій (суб'єкт – Верховний Суд України, Закон № 2453-VI); сталості та єдності судової практики, однакового застосування норм права судами різних спеціалізацій (суб'єкт – Верховний Суд, Закон № 1402-VIII).

Аналізуючи законодавчу динаміку правової регламентації такого забезпечення, зазначимо, що, на відміну від Закону № 2022-X, текст якого містив положення бланкетного характеру «порядок, встановлюваний законодавством України» (ст. 39), у Законі № 3018-III подібна норма була відсутня, а в текстах законів №№ 2453-VI, 1402-VIII законодавцем було застосовано положення такого ж типу, але з іншим змістом – «порядок та спосіб, визначені процесуальним законом» (відповідно: ч. 1, п. 6 ч. 2 ст. 38; ч. 1, п. 6 ч. 2 ст. 36). Тобто, відбулося звуження відповідної сфери правового регулювання та обмеження її рамками виключно процесуального закону, а також обмеження потенційно застосовного правового інструментарію зазначеного забезпечення не лише визначеним процесуальним законом порядком, а й способом, визначеним таким же чином.

Це призвело до того, що з 03.08.2010 – дати набрання чинності Законом № 2453-VI – роз'яснення судам із питань застосування законодавства, надання яких належало до

повноважень Пленуму Верховного Суду України, перестали бути засобом забезпечення однакового застосування законодавства усіма судами загальної юрисдикції, а механізм такого забезпечення було перенесено до сфери правового регулювання цивільного процесуального закону.

Відтак, засобом забезпечення єдності судової практики стала обов'язковість судових рішень Верховного Суду України (ст. 360-7 ЦПК України в редакції станом на 03.08.2010), суть якої полягала в тому, що такі рішення, ухвалені за наслідками розгляду заяви про перегляд судового рішення з мотивів неоднакового застосування судом (судами) касаційної інстанції одних і тих самих норм матеріального права у подібних правовідносинах, є обов'язковим для всіх суб'єктів владних повноважень, які застосовують у своїй діяльності нормативно-правовий акт, що містить зазначену норму права, та для всіх судів України, які зобов'язані привести свою судову практику у відповідність із рішенням Верховного Суду України.

Відповідно до підп. 2 п. 3 Розділу I Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розгляду справ Верховним Судом України» від 20.10.2011 № 3932-VI (набрав чинності 13.11.2011) ст. 214 ЦПК України було доповнено частиною другою, за змістом якої, при виборі правової норми, що підлягає застосуванню до спірних правовідносин, суд зобов'язаний враховувати висновки Верховного Суду України, викладені у рішеннях, прийнятих за результатами розгляду заяв про перегляд судового рішення з підстави неоднакового застосування судом (судами) касаційної інстанції одних і тих самих норм матеріального права, що потягло ухвалення різних за змістом судових рішень у подібних правовідносинах.

Внаслідок змін, унесених до ЦПК України Законом України «Про забезпечення права на справедливий суд» від 12.02.2015 № 192-VIII (набрав чинності 28.03.2015), перелік підстав для подання заяви про перегляд судових рішень було доповнено такою підставою, як неоднакове застосування судом касаційної інстанції одних і тих самих норм процесуального права – при оскарженні судового рішення, яке перешкоджає подальшому провадженню у справі або яке прийнято з порушенням правил підсудності або встановленої законом компетенції судів щодо розгляду цивільних справ (п. 2 ч. 1 ст. 355), а також скасовано вимогу щодо категоричної обов'язковості викладеного у постанові Верховного Суду України висновку щодо застосування норм права для інших судів загальної юрисдикції при застосуванні таких норм права – зазначений висновок має враховуватися судом, який вправі відступити від правової позиції, викладеної у висновках Верховного Суду України, з одночасним наведенням відповідних мотивів (абз. 2 ч. 1 ст. 360-7). Вказана редакція процесуального закону була чинною до 15.12.2017 – дати набрання чинності Законом України «Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів» від 03.10.2017 № 2147-VIII.

У чинній редакції ЦПК України (станом на 17.07.2025) питанню щодо врахування судами висновків Верховного Суду присвячена лише одна норма: «При виборі і застосуванні норми права до спірних правовідносин суд враховує висновки щодо застосування відповідних норм права, викладені в постановах Верховного Суду» (ч. 4 ст. 263 зазначеного Кодексу).

Цією нормою можливість врахування судом відповідних висновків законодавець пов'язав з обов'язковою наявністю у правовідносин такої ознаки, як спірність.

На користь такого твердження опосередковано свідчить і судова практика. Зокрема, конкретизуючи висновки щодо визначення подібності правовідносин, викладені у постановах Великої Палати Верховного Суду від 27 березня 2018 р. у справі № 910/17999/16 (п. 32), від 25 квітня 2018 р. у справі № 925/3/17 (п. 38), від 11 квітня 2018 р. у справі № 910/12294/16 (п. 16), від 16 травня 2018 р. у справі № 910/24257/16 (п. 40), у постановах Верховного Суду України від 21 грудня 2016 р. у справі № 910/8956/15, від 6 вересня 2017 р. у справі № 910/3040/16, від 13 вересня 2017 р. у справі № 923/682/16, стосовно того, що така подібність

означає, зокрема, тотожність суб'єктного складу правовідносин, об'єкта та предмета правового регулювання, а також умов застосування правових норм (зокрема, часу, місця, підстав виникнення, припинення та зміни відповідних правовідносин), Велика Палата Верховного Суду в п. 39 постанови від 12 жовтня 2021 р. у справі № 233/2021/19, провадження № 14-166цс20 [2] зазначила таке:

«На предмет подібності потрібно оцінювати саме ті правовідносини, які є спірними у порівнюваних ситуаціях. Установивши учасників спірних правовідносин, об'єкт спору (які можуть не відповідати складу сторін справи та предмету позову) і зміст цих відносин (права й обов'язки сторін спору), суд має визначити, чи є певні спільні риси між спірними правовідносинами насамперед за їхнім змістом. А якщо правове регулювання цих відносин залежить від складу їх учасників або об'єкта, з приводу якого вони вступають у правовідносини, то в такому разі подібність варто також визначати за суб'єктним й об'єктним критеріями відповідно.

Для встановлення подібності спірних правовідносин у порівнюваних ситуаціях суб'єктний склад цих відносин, предмети, підстави позовів і відповідне правове регулювання не обов'язково мають бути тотожними, тобто однаковими».

Попри дискусійність питання щодо притаманності справам окремого провадження правовідносин як таких, на нашу думку, є очевидною невідповідність правовій природі інституту окремого провадження наявності спору про право.

Таким чином, з огляду на припис ч. 2 ст. 19 Конституції України, за змістом якого суд, як орган державної влади зобов'язаний діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України, визначена ч. 4 ст. 263 ЦПК України ознака спірності правовідносин унеможлиблює у справах окремого провадження врахування судом при виборі і застосуванні норми права висновків щодо застосування відповідних норм права, викладених у постановах Верховного Суду.

До того ж, вважаємо, що такий стан правового регулювання, з одного боку, для учасників справ цієї категорії без легітимної мети та необхідності в демократичному суспільстві фактично звужує визначений ч. 2 ст. 389 ЦПК України перелік підстав касаційного оскарження судових рішень, що обмежує доступ до суду та дисонує з гарантіями прав особи, похідними з положень ч. 1 ст. 9, п. 8 ч. 2 ст. 129 Конституції України, з іншого, – актуалізує питання щодо легітимності врахування Верховним Судом відповідних доводів касаційної скарги в частині обґрунтування наявності підстав касаційного оскарження, передбачених п.п. 1, 2 ч. 2 ст. 389 ЦПК України (див., наприклад: постанова Верховного Суду від 31 травня 2023 р. у справі № 177/11/20 – касаційне провадження відкрито з підстав, передбачених п. 1 ч. 2 ст. 389, п. 1 ч. 3 ст. 411 ЦПК України [3]).

На наше переконання, у частині зазначення ознаки спірності правовідносин положення ч. 4 ст. 263 ЦПК України суперечить положенням ч. 6 ст. 13 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» від 02.06.2016 № 1402-VIII, якою передбачено, що висновки щодо застосування норм права, викладені у постановах Верховного Суду, враховуються іншими судами при застосуванні таких норм права.

З урахуванням зазначеного, видається, що чинна редакція ч. 4 ст. 263 ЦПК України потребує приведення у відповідність до положень ч. 6 ст. 13 вказаного Закону № 1402-VIII, у ч. 1 ст. 36 якого саме процесуальний закон визначено єдиним джерелом визначення порядку та способу забезпечення Верховним Судом сталості та єдності судової практики.

Література:

1. Про судову практику в справах про встановлення фактів, що мають юридичне значення : Постанова Пленуму Верховного Суду України від 31 березня 1995 р. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005700-95#Text>
2. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 12 жовтня 2021 р. у справі №233/2021/19. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/101829987>
3. Постанова Верховного Суду від 31 травня 2023 р. у справі № 177/11/20. URL:

<https://reyestr.court.gov.ua/Review/111460366>

Мальський Олег

партнер, голова практики корпоративного права та М&А, практики міжнародної торгівлі,
Адвокатське об'єднання «ЕТЕРНА ЛО»,
м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ПРИВАТНО-ПУБЛІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ

Сучасний соціально-економічний розвиток України відбувається в умовах накладання кількох масштабних кризових чинників: повномасштабної збройної агресії, тривалого збереження підвищених воєнних ризиків і загальної нестабільності світової економіки. Руйнування та пошкодження критичної інфраструктури, падіння інвестиційної активності приватного сектору, зростання навантаження на державні фінанси й дефіцит внутрішніх ресурсів суттєво ускладнюють реалізацію стратегічних цілей відновлення та модернізації економіки [1]. У такій ситуації першочергового значення набуває пошук дієвих механізмів мобілізації інвестицій, які одночасно враховують публічний інтерес і створюють зрозумілі стимули для приватного капіталу.

Одним із найбільш перспективних інструментів залучення інвестицій за умов високої невизначеності виступає приватно-публічне партнерство (ППП), що дає змогу поєднати фінансові ресурси, управлінські компетенції та інноваційний потенціал бізнесу з регуляторною, гарантійною й координаційною функцією держави [2; 3]. У воєнний і післявоєнний періоди PPP доцільно трактувати ширше, ніж окремий формат реалізації інфраструктурних проєктів: воно може функціонувати як цілісний інституційно-економічний механізм перерозподілу ризиків, підвищення результативності бюджетних видатків і формування довгострокових інвестиційних стимулів в умовах обмеженого доступу до традиційних джерел фінансування [4].

Застосування механізму ДПП у сфері закупівлі інфраструктурних об'єктів в Україні залишається обмеженим порівняно з традиційними закупівлями, що зумовлено складністю та тривалістю процедур, а також значними вимогами до фінансових і людських ресурсів на всіх етапах реалізації проєктів. З метою подолання цих бар'єрів у 2019 році було створено Агенцію ДПП як консультативний центр підтримки державних партнерів, однак за останні роки кількість укладених договорів ДПП залишалася незначною.

Основними стримувальними чинниками стали пандемія COVID-19 у 2020-2021 роках та повномасштабна збройна агресія російської федерації, що призвело до призупинення підготовки нових проєктів і виконання окремих чинних договорів. Додатковою проблемою є недостатня залученість державних партнерів до співпраці з Агенцією ДПП, яка не має повноважень впливати на прийняття рішень щодо реалізації проєктів. Так, у 2020-2023 роках було підготовлено 11 концептуальних записок, за якими ТЕО так і не розроблялися, або ж концепції неодноразово змінювалися [5].

Подальший розвиток ДПП можливий за умови усвідомлення державними партнерами його переваг та забезпечення балансу інтересів держави й інвестора. У цьому контексті важливе значення має схвалена у грудні 2023 року Дорожня карта реформування системи управління публічними інвестиціями, яка передбачає фінансування лише проєктів, що пройшли встановлені процедури оцінки та відбору, незалежно від механізмів їх реалізації, включаючи ДПП.

У 2024 році на оцінку було подано 750 концепцій публічних інвестиційних проєктів, з яких 124 рекомендовано до фінансування у 2025 році, тоді як решта можуть реалізовуватися за альтернативними джерелами, зокрема на засадах ДПП. З огляду на дефіцит кваліфікованих

кадрів у сфері управління інвестиціями, передбачається створення центрів експертизи, одним із яких може стати Агенція ДПП.

За участі Агенції ДПП у 2020 році укладено два найбільші концесійні договори: з ТОВ «QTerminals Ольвія» щодо порту «Ольвія» (на 35 років) та з ТОВ «Рісоіл-Херсон» щодо Херсонського порту (на 30 років). Взаємодія Агенції ДПП з Мінінфраструктури як концесієдавцем здійснювалася на підставі Меморандуму про співробітництво від 22.06.2020, спрямованого на розвиток практики реалізації ДПП, зокрема у транспортній сфері. Водночас перші надходження концесійних платежів до державного бюджету за цими договорами були здійснені у 2023 році за 2021–2022 роки на суму 21,4 млн грн. Таким чином, заходи Агенції ДПП із посилення інституційної спроможності та підготовки проєктів ДПП (зокрема концесій) сприяли укладенню зазначених договорів і формуванню відповідних бюджетних надходжень.

Висновки. Подальше підвищення ефективності ППП потребує системного узгодження підготовки проєктів із реформою управління публічними інвестиціями (єдині процедури оцінки, відбору та пріоритизації), посилення спроможності державних партнерів і стабілізації умов реалізації проєктів, що дозволить масштабувати залучення приватного капіталу до відновлення та модернізації інфраструктури України.

Література:

1. Запатріна І. В. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи застосування для реалізації інфраструктурних проєктів і надання публічних послуг. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 62–86.
2. Свірко С. В., Власюк Т. О., Шевчук О. А., Супрунова І. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку урбанізованих територій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 118–127. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-118-127](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-118-127)
3. Круглов В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення українських міст. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1(60). С. 63–77.
4. Pavlovskiy, S., Slobodanyk, A., & Nikolaev, O. (2023). Theoretical and methodological features of public-private partnership in the implementation of economic activities of territorial communities. *Journal Expert*, 1(1), 128–142.
5. Ребрина А. М., Мальський О. М. Питання залучення інвестицій в Україну на засадах публічно-приватного партнерства. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 63–67.

Нелеп Майя

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Поліський національний університет,
м. Житомир, Україна

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану система охорони здоров'я України працює в складних та нестабільних обставинах. Повномасштабна війна суттєво вплинула на діяльність медичних закладів: збільшилось навантаження на персонал, виникла потреба швидко реагувати на нові виклики, а також адаптовувати організацію медичної допомоги до кризових умов. У такій ситуації особливого значення набуває розвиток професійних компетентностей медичних працівників, адже саме від їхньої підготовки, досвіду та здатності працювати в екстремальних умовах залежить ефективність функціонування медичних установ.

Сьогодні все більше уваги приділяється ролі управлінського персоналу у забезпеченні стабільної роботи закладів охорони здоров'я. Керівники медичних установ повинні не лише координувати роботу колективу, але й приймати важливі управлінські рішення в умовах невизначеності. У цьому контексті важливими стають лідерські якості керівників, їхня здатність організувати ефективну взаємодію між працівниками та підтримувати стабільність роботи установи навіть у складних умовах. Саме тому розвиток лідерства у сфері охорони здоров'я розглядається як один із важливих напрямів удосконалення управління медичними організаціями [4].

Одним із сучасних підходів до розвитку персоналу є компетентнісний підхід. Компетентність розглядається як інтегральна характеристика особистості фахівця, що поєднує систему професійних знань, практичних навичок, досвіду діяльності, ціннісних орієнтацій та особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків.

Набір компетентностей працівників закладів охорони здоров'я є специфічним для кожної установи, оскільки формується з урахуванням її організаційної структури, профілю діяльності та стратегічних цілей розвитку. Відповідно, компетентісна модель персоналу є інструментом управління, що дозволяє визначити вимоги до професійної діяльності працівників та забезпечити ефективне використання кадрових ресурсів.

Він передбачає формування у працівників комплексу знань, умінь і навичок, які необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків. Для менеджерів закладів охорони здоров'я важливими є не лише професійні знання, а й управлінські, організаційні та комунікативні компетентності. Саме вони дозволяють ефективно організовувати роботу колективу та забезпечувати якісне надання медичних послуг [1]. Аналіз наукових досліджень свідчить, що сучасний фахівець закладу охорони здоров'я має володіти комплексом професійних та особистісних якостей, серед яких провідне місце займають високий рівень професіоналізму, відповідальність, етичність, уважне ставлення до пацієнтів, здатність до командної роботи, а також готовність до постійного професійного розвитку.

Окремо варто зазначити, що в умовах воєнного стану особливого значення набуває питання стійкості медичних організацій. Медичні заклади повинні бути здатними продовжувати свою діяльність навіть у кризових ситуаціях, швидко адаптуватися до змін та підтримувати стабільність роботи персоналу. Саме тому управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я все більше орієнтується на розвиток гнучкості, професійної мотивації та здатності працівників працювати в умовах підвищеного навантаження [3].

Водночас сучасний розвиток медичної галузі тісно пов'язаний із впровадженням інформаційних технологій. Використання електронних медичних систем, телемедицини та інших цифрових інструментів поступово стає невід'ємною частиною діяльності медичних закладів. У зв'язку з цим важливим напрямом розвитку персоналу є формування цифрових компетентностей медичних працівників, що дозволяє підвищити ефективність роботи та покращити доступність медичних послуг для населення [2].

Не менш важливу роль у професійному розвитку працівників відіграє система неперервної освіти. Вона забезпечує можливість постійного оновлення знань, підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних навичок. Особливо це актуально для керівників медичних закладів, адже їхня діяльність потребує не лише медичних знань, а й розуміння правових, управлінських та організаційних аспектів функціонування системи охорони здоров'я [5].

Дослідники також зазначають, що розвиток управлінського персоналу у воєнний період значною мірою залежить від ряду факторів, зокрема рівня професійної підготовки, психологічної стійкості та здатності швидко реагувати на зміни. У таких умовах особливого значення набувають гнучкість управління, стратегічне мислення та ефективна організація роботи колективу [6].

Таким чином, розвиток професійних компетентностей є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності медичного персоналу. Формування компетентного

кадрового потенціалу передбачає поєднання професійної освіти, практичного досвіду, безперервного навчання та розвитку особистісних якостей працівника. Особливості формування професійної компетентності медичного працівника визначаються не лише рівнем його спеціальної підготовки, але й інтеграцією інтелектуальних, моральних та соціальних характеристик, що забезпечують високий рівень професійної діяльності в сучасних умовах розвитку системи охорони здоров'я. Таким чином, розвиток компетентностей персоналу закладів охорони здоров'я в умовах воєнного стану є одним із важливих напрямів забезпечення ефективної діяльності медичної системи. Підвищення рівня професійних, управлінських та цифрових компетентностей медичних працівників сприяє не лише покращенню організації роботи медичних установ, але й забезпеченню якісної медичної допомоги населенню навіть у складних умовах.

Література:

1. Борщ В. І., Рудінська О. В. Формування професійної компетентності менеджера закладу охорони здоров'я. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, № 2(42). С. 96–104. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.2\(42\).177076](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.2(42).177076)
2. Громцев К. М., Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Управління розвитком цифрових навичок у медичній сфері як інструмент трансформації системи охорони здоров'я України. *European Journal of Management Issues*. 2025. Т. 33, № 3. С. 159–167. DOI: <https://doi.org/10.15421/192514>
3. Копитко М., Ткачук Д. Управління стійкістю і персоналом в організаціях та закладах охорони здоров'я у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3(75). С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-93-101>
4. Максудов Р. Принципи лідерства у сфері охорони здоров'я: міжнародні підходи та український досвід. *Національні інтереси України*. 2025. № 8(13). С. 950–960. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8\(13\)-950-960](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8(13)-950-960)
5. Пугач С. С., Пугач В. М. Правова підготовка менеджерів охорони здоров'я в системі неперервної освіти : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2025. 222 с.
6. Стаматін Г. Фактори впливу на розвиток управлінського персоналу підприємств галузі охорони здоров'я у воєнний період. *International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12>

Рунчева Наталія

доктор економічних наук

Колеснікова Анна

здобувачка вищої освіти,

Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Запоріжжя, Україна

ЕТИЧНА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції у сфері гостинності питання етичних стандартів обслуговування набуває особливої актуальності. Готельно-ресторанний бізнес функціонує в середовищі постійної взаємодії з клієнтами різних культур, соціальних груп і ціннісних орієнтирів. На сьогоднішній день особливого значення набули принципи інклюзивності, екологічної відповідальності, захисту персональних даних та дотримання прав споживачів. Я вважаю, що саме етичні стандарти формують довіру до бренду, довгострокову лояльність гостей і позитивну репутацію закладу на ринку.

Сфера гостинності орієнтована не лише на отримання прибутку, а й на створення позитивного клієнтського досвіду. Наприклад, Hilton відрізняються дотриманням стандартів

якісного обслуговування, дослідження діяльності конкурентів та побажань клієнтів. У більшості готелів діє система обслуговування «All Inclusive». Мережа дотримується принципів екологічної стійкості та сталого розвитку, дотримується стандартів ISO 9001. Готелі «Hilton» у Нью-Йорку та Києві мають єдину уніфіковану систему управління та базуються на цінових стратегіях, спільних для всієї мережі.

Етичні стандарти обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі можна розглядати як систему норм, правил і принципів поведінки персоналу щодо клієнтів, партнерів і колег.

Працівники готельно-ресторанного сервісу повинні володіти основами професійної етики, правилами міжнародних етичних норм, забезпечувати високу організованість праці і дисципліни. Одним з найважливіших елементів культурного обслуговування вважається стиль спілкування. Для кожної людини він обумовлений, по-перше, психологічними властивостями особи, по-друге, засвоєними ним нормами поведінки, соціальними установками та ціннісними орієнтаціями [1].

Професійна етика охоплює і такі сторони поведінки, як добросовісне відношення до своїх посадових обов'язків, естетичне утримання приміщень, збереження устаткування і інвентарю, активну організацію і надання послуг високої якості, дотримання етичних норм і правил службового етикету [1].

Висока культура обслуговування вимагає від співробітників: вміння володіти навиками поведінки в суспільстві, правилами спілкування та культури мови; знання тонкощів професійного етикету, уміння вести телефонні розмови. Наскільки уміло і професійно співробітники цим володіють, настільки залежить їх успіх в справі у відповідності до міжнародних вимог.

На сьогоднішній день значно посилилася увага до цифрової етики, зокрема до захисту персональних даних гостей під час онлайн-бронювання та використання CRM-систем. Готелі та ресторани наразі активно впроваджують у свій бізнес POS-системи управління продажами, що дозволяють швидко обробляти замовлення та обліковувати товари. Мобільні додатки, що дозволяють клієнтам робити замовлення через Інтернет або смартфон. Також особливо ресторани використовують QR-коди, вони дозволяють клієнтам переглядати меню та робити замовлення безпосередньо зі своїх пристроїв [2].

Важливою складовою є дотримання принципів сталого розвитку. Згідно з рекомендаціями World Tourism Organization, туристичні та готельно-ресторанні підприємства мають інтегрувати ESG-принципи у свою діяльність. ESG (англ. environmental, social, governance – «навколишнє середовище», «соціальна сфера», «управління») – це набір принципів управління, призначений для залучення підприємств до вирішення екологічних, соціальних та управлінських викликів [3]. Це передбачає зменшення використання пластику, впровадження енергоощадних технологій, відповідальне ставлення до харчових відходів та підтримку місцевих громад. Для систематизації ключових етичних принципів доцільно представити їх у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні етичні стандарти обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі

№	Етичний принцип	Зміст	Практична реалізація
1	Повага до гостя	Недискримінація, толерантність	Інклюзивний сервіс, багатомовне обслуговування
2	Конфіденційність	Захист персональних даних	Захищені CRM-системи, політика приватності
3	Професійність	Компетентність і відповідальність	Регулярне навчання персоналу
4	Соціальна відповідальність	Дотримання трудових прав	Справедливі умови праці
5	Екологічна етика	Раціональне використання ресурсів	Сортування відходів, еко-меню

Джерело: розробка автора

Особливо актуальною стала проблема емоційного інтелекту персоналу. Гості очікують не лише якісного сервісу, а й емпатії, ввічливості та швидкого вирішення конфліктних ситуацій.

Отже, етичні стандарти обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі є не просто формальними правилами, а справжньою основою професійної культури та успіху закладу. Сьогодні важливо, щоб співробітники не лише дотримувалися норм поведінки, а й розуміли їхній сенс, проявляли емпатію, повагу та відповідальність у взаємодії з гостями. Лише поєднання професійних навичок, високих моральних принципів та здатності адаптуватися до сучасних цифрових і екологічних вимог створює довіру клієнтів, позитивну репутацію та лояльність. Готельно-ресторанний бізнес майбутнього повинен будуватися на балансі ефективності, якості обслуговування та етичної відповідальності, адже саме це визначає стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного глобального ринку.

Література:

1. Службовий етикет. *Studfile.net*. URL: <https://studfile.net/preview/7773546/page:2/>
2. Стандарти обслуговування у ресторані: як забезпечити високий рівень сервісу. *business broker.com.ua*. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/standarty-obsluhovuvannia-u-restorani-iak-zabezpechty-vysokyj-riven-servisu/> (дата звернення: 26.02.2026).
3. Що таке розшифровка ESG: контекст актуальності. *ips.ligazakon.net*. URL: <https://ips.ligazakon.net/lawnews/doc/EN252414-shcho-take-rozshyrovka-kontekst-aktualnist> (дата звернення: 26.02.2026).

Сорокіна Людмила

кандидат соціологічних наук, доцент

Ткаченко Ірина

кандидат економічних наук, доцент

Плавков Олег

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Дніпровський державний технічний університет,

м. Кам'янське, Україна

ІНФОРМАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІСТИНИ ТА СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ

Сучасне суспільство характеризується експоненціальним зростанням інформаційних потоків, прискоренням комунікацій та домінуванням цифрових платформ у формуванні соціальної реальності. За таких умов істина дедалі частіше постає не як стабільна об'єктивна категорія, а як соціально зумовлений конструкт, що формується під впливом алгоритмів, медіа та колективних уявлень. Ці процеси особливо гостро позначаються на студентській молоді, яка перебуває у фазі активного світоглядного становлення та формування соціальної ідентичності.

В умовах воєнних загроз інформаційне середовище набуває додаткового безпекового виміру. Дезінформація, пропаганда, маніпулятивні наративи та емоційно насичений контент стають інструментами психологічного впливу. У результаті зростає тривожність, посилюється відчуття невизначеності, знижується довіра до соціальних інститутів, у тому числі до освіти. Це безпосередньо впливає на соціальну безпеку освітнього середовища як простору довіри, взаємодії та формування громадянської позиції.

Теоретичне підґрунтя дослідження становлять концепції «суспільства ризику» У. Бека, «плинної модерності» З. Баумана та інфосфери Л. Флоріді. Вони дозволяють розглядати істину як динамічне явище, що формується в умовах невизначеності, технологічного

посередництва та глобальних ризиків. У такому контексті інформаційні загрози стають складовою ширших соціальних ризиків, які впливають на свідомість, поведінку та психологічний стан молоді.

Психологічний вимір проблеми розкривається через теорію когнітивних викривлень Д. Канемана та А. Тверські. В умовах інформаційного перевантаження та стресу домінує інтуїтивне мислення, що підвищує вразливість до маніпуляцій. Алгоритмічні механізми соціальних мереж підсилюють ці ефекти, формуючи інформаційні «бульбашки» та ехо-камери (К. Санстайн), у межах яких альтернативні позиції майже не представлені. Це сприяє поляризації, радикалізації та зниженню здатності до конструктивного діалогу в студентських спільнотах.

В експоненційному суспільстві істина набуває таких соціальних характеристик: алгоритмічна зумовленість, фрагментарність, емоційна легітимація та залежність від комунікативних практик. Соціальна легітимність інформації дедалі частіше визначається її популярністю та візуальною привабливістю, а не науковою обґрунтованістю. Це ускладнює розмежування знання, інтерпретації та маніпуляції, що створює додаткові ризики для соціальної безпеки освітнього середовища.

Студентська молодь як одна з найбільш цифровізованих соціальних груп перебуває в зоні підвищеного інформаційного та психологічного ризику. Втрата чітких орієнтирів між правдивою та викривленою інформацією може призводити до дезорієнтації, зниження навчальної мотивації, зростання конфліктності та емоційного виснаження. Таким чином, проблема істини виходить за межі філософського дискурсу й набуває прикладного значення як чинник соціальної стабільності та безпеки.

Університети, окрім навчальної функції, набувають важливої соціально-регулятивної ролі, формуючи середовище, в якому інформаційні трансформації істини не ведуть до хаосу, а стають частиною навчального та комунікаційного процесу. Важливо створювати інтегровані освітні програми, що поєднують критичне мислення, медіаграмотність і психологічну підтримку, що дозволяє студентам адекватно реагувати на інформаційні загрози та зберігати внутрішню епістемічну стійкість. Соціальна взаємодія в студентських спільнотах також виступає фактором зниження ризиків дезінформації. Групові дискусії, семінари та проєктна робота сприяють формуванню навичок перевірки фактів, аргументації та конструктивного діалогу. Такі практики зменшують поляризацію та радикалізацію думок, що виникають у результаті алгоритмічних «бульбашок» соціальних мереж.

Однією з критичних складових соціальної безпеки є психологічна підтримка студентів. В умовах воєнного стану та інформаційного стресу університети повинні забезпечувати доступ до консультативних служб, програм стрес-менеджменту та психоемоційного супроводу. Це дозволяє зменшувати тривожність, підвищувати мотивацію до навчання та запобігати емоційному вигоранню.

Не менш важливою є роль технологічних платформ та цифрових інструментів. Використання університетських порталів для перевірки інформації, онлайн-курсів з медіаграмотності та модерації контенту допомагає студентам формувати здатність до критичного аналізу і самостійного відбору достовірних джерел. Це створює цифровий простір, де істина стає доступною, а не маніпульованою.

Таким чином, інтеграція освітніх, соціальних і психологічних механізмів формує мультиаспектну систему соціальної безпеки студентської молоді, яка дозволяє протистояти інформаційним трансформаціям істини. Вона забезпечує стійкість освітнього середовища, підтримує розвиток громадянської відповідальності та зміцнює довіру до соціальних інститутів, що особливо важливо у складних соціально-політичних умовах.

Отже, в умовах експоненційного суспільства та воєнних загроз істина трансформується у соціально й технологічно зумовлений феномен, що безпосередньо впливає на безпеку освітнього середовища. Формування системи медіаграмотності, критичного мислення та психологічної підтримки є необхідною передумовою зміцнення соціальної безпеки

студентської молоді та підвищення стійкості університетських спільнот до сучасних інформаційних викликів. Водночас сучасні інформаційні трансформації підкреслюють цінність національної ідентичності. Для студентської молоді, що перебуває у процесі формування соціальної та громадянської самосвідомості, важливо усвідомлювати свою належність до нації, розуміти історичні, культурні та моральні орієнтири. Втрата орієнтирів істини у цифровому середовищі може призводити до розмивання цінностей, тоді як їхнє усвідомлене сприйняття формує стійку систему особистісних та колективних цінностей, сприяючи соціальній згуртованості та розвитку громадянської відповідальності.

Крім того, забезпечення істинності цінностей стає ключовим чинником стабільності освітнього та соціального простору. Критичне осмислення інформації, навчання відокремлювати факти від маніпуляцій та пропаганди, а також розпізнавання етичних і моральних основ знання, дозволяють студентам не лише зберігати інтелектуальну автономію, а й підтримувати культурну та духовну цілісність суспільства.

Таким чином, соціальна безпека студентської молоді розглядається як комплексний стан захищеності від інформаційних, психологічних і соціальних ризиків, який передбачає розвиток епістемічної стійкості, формування національної ідентичності та усвідомлення істинності цінностей. Інтегрований підхід до освіти, який поєднує соціологічний аналіз, психологічну підтримку та інформаційну культуру, створює передумови для розвитку стійких, відповідальних і свідомих громадян у сучасному інформаційному суспільстві.

Література:

1. Суспільство ризику. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Risk_society?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 01.02..2026).

2. Концептуалізація еволюційної природи комп'ютерної пропаганди: систематичний огляд літератури Хассан Мустафа, Маркус Лучак-Реш, Девід Джонстон. *Літопис Міжнародної асоціації комунікацій*, том 49, випуск 1, березень 2025 р., С. 45–60. URL: <https://doi.org/10.1093/anncom/wlaf001> (дата звернення: 01.02.2026).

3. Коновалова О.В., Бикова С.В. Формування резильєнтності у студентської молоді. URL: <http://psy-visnyk.uzhnu.uz.ua/index.php/psy/article/view/215/300> (дата звернення: 01.02.2026).

Тарануха Олена

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

м. Кропивницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ APPLE INC. У ДОВГОСТРОКОВОМУ ПЕРІОДІ

Фінансова стратегія Apple Inc. на стадії зрілості має чітко виражену стабілізаційну спрямованість і орієнтована на підтримку інвестиційної привабливості компанії. В умовах уповільнення темпів органічного зростання менеджмент використовує інструменти фінансового менеджменту, притаманні зрілим корпораціям, зокрема масштабні програми зворотного викупу акцій і дивідендні виплати. Оголошена у 2024 році рекордна програма buyback [1] сприяє зростанню показника прибутку на одну акцію та виконує сигнальну функцію для інвесторів, демонструючи високий рівень ліквідності та фінансової стійкості компанії. З позицій теорії корпоративних фінансів така практика розглядається як інструмент оптимізації структури капіталу та продовження стадії зрілого зростання.

Особливу роль у забезпеченні переходу до етапу відродження відіграє організаційна стратегія Apple Inc., яка ґрунтується на збереженні функціональної структури управління. Наукові дослідження Harvard Business Review підкреслюють, що така модель сприяє концентрації експертизи, зниженню внутрішньої конкуренції між підрозділами та підвищенню інноваційної ефективності [8]. Високий рівень організаційної продуктивності підтверджується показником доходу на одного працівника, який є одним із найвищих у технологічному секторі [7]. Водночас демографічні характеристики персоналу свідчать про поступове підвищення середнього віку співробітників [3], що актуалізує потребу у балансуванні між збереженням організаційної пам'яті та залученням нових людських ресурсів як джерела інновацій.

Зростаючий регуляторний тиск з боку США та Європейського Союзу формує додаткові обмеження для стратегічного маневрування компанії. Антимонопольні ініціативи Міністерства юстиції США та впровадження Digital Markets Act у ЄС змушують Apple Inc. адаптувати окремі елементи своєї екосистемної моделі. У відповідь компанія застосовує стратегію керованої відкритості, що передбачає обмежені інституційні компроміси без руйнування ядра конкурентних переваг. З наукової точки зору, такий підхід відповідає концепції адаптивного стратегічного управління в умовах інституційного тиску.

Таким чином, стратегія переходу Apple Inc. до нового етапу життєвого циклу має еволюційний характер і ґрунтується на поєднанні сервісної трансформації, виробничої диверсифікації, фінансової стабілізації та організаційної гнучкості. Використання власних високопродуктивних процесорів серії M3-M4 [4] та дотримання принципів екологічної відповідальності, задекларованих у Environmental Progress Report 2024 [5], формують технологічний і ціннісний базис для відродження компанії та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

З урахуванням результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування Apple Inc., а також викликів, з якими компанія зіткнулася у 2024–2025 роках, доцільним є перегляд окремих елементів її організаційної структури. Запропоновані зміни спрямовані на усунення виявлених структурних обмежень, підвищення керованості ключових напрямів діяльності та забезпечення відповідності системи управління стратегічним цілям розвитку компанії.

Першочергового значення набуває питання централізації діяльності у сфері генеративного штучного інтелекту. На поточному етапі функції, пов'язані з розробкою та впровадженням рішень на основі машинного навчання, розподілені між кількома підрозділами, зокрема Software Engineering: у межах розвитку Siri, та Hardware Technologies: у частині розробки спеціалізованих чипів. Така фрагментація ускладнює координацію робіт і продовжує інноваційний цикл. У зв'язку з цим пропонується створення централізованого генеративного штучного інтелекту, який функціонуватиме як окрема вертикаль управління з прямим підпорядкуванням генеральному директору компанії. У межах цього підрозділу доцільно передбачити введення нових посад, зокрема відповідального за етичні та безпекові аспекти застосування ШІ, які забезпечуватимуть ефективну інтеграцію генеративних моделей у продукти компанії. Кадрове наповнення пропонується здійснювати, зокрема, шляхом переведення інженерів зі скасованого проєкту Apple Car, що дозволить зберегти висококваліфіковані кадри без збільшення загальної чисельності персоналу [2].

Другим важливим напрямом структурних змін є адаптація організації до зростаючого регуляторного тиску, насамперед у країнах Європейського Союзу. Традиційні функції юридичного відділу Apple, орієнтовані переважно на захист інтелектуальної власності та судовий супровід, в умовах дії Digital Markets Act виявляються недостатніми. З огляду на це пропонується сформувати окремий підрозділ стратегічної відповідності, який матиме крос-функціональний характер і поєднуватиме фахівців у галузі права та продуктових менеджерів. Основним завданням цього підрозділу має стати інтеграція регуляторних вимог у процес розробки продуктів і сервісів, таких як App Store, NFC-рішень та iMessage, ще на ранніх

етапах, що дозволить мінімізувати ризики адаптації та уникнути значних фінансових санкцій.

Третім елементом запропонованих змін є реструктуризація операційного блоку компанії з метою зниження виробничих та геополітичних ризиків. У межах операційного відділу доцільно виокремити спеціалізований сектор, відповідальний за розвиток та координацію виробничих потужностей у країнах, альтернативних Китаю, зокрема в Індії та В'єтнамі. Для підвищення ефективності управління цим напрямом пропонується запровадити посаду з розширеними повноваженнями щодо прийняття оперативних і стратегічних рішень.

Література:

1. Apple Board declares cash dividend and authorizes share repurchase program. *Apple Newsroom*. 2024. May 2. URL: <https://www.apple.com/newsroom/2024/05/apple-reports-second-quarter-results/> (дата звернення: 02.03.2026).

2. Apple Employee Demographics and Statistics 2024. *Zippia*. URL: <https://www.zippia.com/apple-careers-825/demographics/> (дата звернення: 02.03.2026).

3. Apple Inc. Annual Report 2023 (Form 10-K). United States Securities and Exchange Commission. *Washington, D.C.*, 2023. URL: <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0000320193/faab4555-c69b-438a-aaf7-e09305f87ca3.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).

4. Apple M3 Chip Performance Benchmarks. *Tom's Hardware Analytics*. 2024. URL: <https://www.tomshardware.com/pc-components/cpus/apple-m3-cpus-hit-405-ghz-challenge-raptor-lake-in-geekbench> (дата звернення: 02.03.2026).

5. China iPhone sales plunge 24% in first six weeks of 2024. *Counterpoint Research*. URL: <https://counterpointresearch.com/en/insights/china-smartphone-sales-first-6-weeks-2024-double-digit-declines-for-apple-oppo-vivo> (дата звернення: 02.03.2026).

6. Environmental Progress Report 2024. *Apple Inc. Official Report 2024*. URL: https://www.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Progress_Report_2024.pdf (дата звернення: 02.03.2026).

7. Justice Department Sues Apple for Monopolizing Smartphone Markets. *U.S. Department of Justice, Office of Public Affairs*. 2024. March 21. URL: <https://www.justice.gov/archives/opa/pr/justice-department-sues-apple-monopolizing-smartphone-markets> (дата звернення: 02.03.2026).

Тютюнник Світлана

кандидат економічних наук, доцент

Ландар Денис

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Яценко Дмитро

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Полтавський державний аграрний університет,

м. Полтава, Україна

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ АЛГОРИТМІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ СВІТОГЛЯДУ МОЛОДІ

Соціальні мережі – це алгоритмічні екосистеми, що формують світогляд молоді та тип «Номо virtualis». Майданчики оптимізовані для утримання уваги, тому поширеність переважає над фактичною точністю. Використання машинного навчання творить нескінченний потік, що збуджує думскролінг (англ. doomscrolling) – нав'язливе читання негативних новин, що спричиняє стрес та тривогу [4].

Стався зсув від пошукової моделі споживання відомостей до рекомендаційної, де алгоритми передбачають поведінку через аналіз погляду, скролінгу та взаємодій. Провідним критерієм є залучення через збудження емоцій, а не тверезого роздуму. Увага стає дефіцитним

ресурсом, що формує викривлене бачення світу, де вага відомостей залежить лише від здатності їх «зачепити». Нескінченний потік новин творить стан «часткової зосередженості», за якого глибоке аналітичне опрацювання даних стає неможливим [1; 4].

Одним із найсильніших важелів впливу алгоритмів на світогляд є формування «інформаційних бульбашок» (англ. Filter Bubbles). Вони виникають, коли алгоритм відсіює контент, що суперечить переконанням особи, формуючи інтелектуально стерильне оточення, де дані лише підтверджують її правоту. Це спричиняє атрофію умінь ведення суперечки та неможливості сприймати відмінні погляди. Для юнаків 14-18 років така ізоляція є особливо ризикованою, адже алгоритм оберігає їх від незручностей, створюючи ілюзію загальності їхніх власних суджень [1; 3].

«Ехо-камера» виникає через соціальну гомофілію – схильності людства єднатися з тими, які мислять аналогічно, яку алгоритми посилюють, підштовхуючи до груп зі схваленням поглядів. Психологічною підставою є упередження підтвердження, що змушує молодь нехтувати фактами. Це веде до радикалізації через змагання за престиж та чорно-біле бачення процесів. Алгоритми просувають суперечливий контент для утримання уваги, що створює умови для маніпуляцій, де почуття важать більше за правдивість [7].

Психологічний вплив соціальних мереж базується на використанні мезолімбічного дофамінового шляху, що творить петлю підкріплення, схожу до гральної залежності. Мозок підлітка надзвичайно чутливий, бо префронтальна кора дозріває останньою на ґрунті пікової активності лімбічної системи. Тривале вживання стрічок спричиняє збільшення обсягу сірої речовини в ділянках імпульсивності та зменшення в зонах, що опікуються самоконтролем. Гіперактивність мигдалеподібного тіла та розлади біоритмів через гаджети зменшують когнітивну гнучкість і спроможність до довготривалої зосередженості уваги [2; 4].

Соціальні медіа перетворили ідентичність на перформативний акт, де «цифрове Я» вимірюється показниками. Алгоритми спонукають до порівняння з ідеальними образами, що за теорією Фестінгера породжує відчуття неповноцінності. Віральність уніфікує смаки, стираючи автентичність. Швидке виявлення емоційних уразливостей веде до «ідентифікаційного замикання» (англ. identity lock-in), де алгоритм нав'язує користувачеві певну роль через постійне підкріплення [1; 2].

Побоювання втрати (англ. Fear of Missing Out, FOMO) – це соціальне хвилювання через споглядання «ідеального» життя інших. Алгоритми створюють відчуття втрати важливих подій, що спричиняє емоційне виснаження та зменшення задоволеності життям молоді. Платформи застосовують FOMO як спосіб контролю завдяки механізмам неперервної винагороди для збереження уваги. Це позбавляє молодь здатності до обміркованого вибору, змушуючи витратити години на контент задля усунення тривоги від пропуску трендів [5; 6].

Сучасна молодь переживає «алгоритмічне підліткове життя», де процеси самопізнання та формування уподобань делегуються рекомендаційним системам. Алгоритм створює замкнене коло, де розвиток обмежується виявленими інтересами без місця для випадкових знахідок. Це веде до «ангедонії», оскільки реальний світ не може змагатися за яскравість з алгоритмічною стрічкою. Субкультурні тренди естетизують байдужість (наприклад, «bed rotting»), роблячи інертність соціально прийнятною моделлю поведінки [2; 3].

Вплив алгоритмів на світобачення молоді має серйозний політичний вимір. Алгоритми соціальних мереж надають перевагу емоційному контенту над фактами, що спричиняє швидке поширення дезінформації та маніпуляцій серед молоді. В Україні це стає питанням національної безпеки, оскільки ворожі ПІСО використовують ці механізми для розповсюдження тривоги та розколу суспільства. Крім того, алгоритмічна упередженість (algorithmic bias) закріплює соціальні стереотипи та приховану цензуру, формуючи у нових поколіннях спотворене уявлення про справедливість та суспільну ієрархію [6; 7].

Оборона світосприйняття молоді вимагає критичної незалежності – переходу від млявого споживання до свідомого керування змістом. Розуміння алгоритмів як комерційних відображень дійсності є фундаментом медіаосвіти, а цифрова охайність та вихід з «лунних

кімнат» гарантують психологічну міцність. Оскільки кожна взаємодія формує стрічку, зростання розумового імунітету та перевірка фактів є надзвичайно важливими. Завдання навчання – навчити підлітків розмірковувати над цифровим буттям, зберігаючи контакт із світом та власною сутністю [1; 3; 7].

Алгоритми соціальних мереж змінили формування світогляду молоді, де відомості подаються для залучення. Психологічний вплив містить ізоляцію у «інформаційних бульбашках» і нейробіологічну перебудову системи винагороди мозку. Синдром FOMO та ідеалізовані зразки підривають самооцінку та заважають пошукові себе. Трансформація веде до поляризації громади, ерозії критичного мислення та вразливості до дезінформації. Медіаграмотність та цифрова гігієна дозволяють молоді повернути собі суб'єктність. Завданням освіти є навчання бути не об'єктами маніпулювання, а свідомими будівничими свого добробуту, зберігаючи критичне осмислення дійсності [1; 2].

Література:

1. Вплив алгоритмів рекомендаційних систем соц мереж на трансформацію людського світогляду. *vezha.ua*. URL: <https://vezha.ua/vplyv-algorytmiv-rekomendatsijnyh-system-sots-merezh-na-transformatsiyu-lyudskogo-svitoglyadu/>
2. Hussey M. How algorithms taught teens who they are before they felt it. *The Brink*. URL: <https://www.thebrink.me/the-algorithmic-adolescence-how-social-media-is-rewiring-gen-zs-emotions-identity-and-mental-health/>
3. Laczi S. A., Póser V. Digital Parenthood: Manipulated Reality. *The Impact of Social Media Algorithms on Young People's Worldview*. 2025 IEEE 23rd World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics (SAMI), 23–25 січ. 2025 р. 2025. С. 000153–000158. URL: https://www.researchgate.net/publication/389147651_Digital_Parenthood_Manipulated_Reality_-_The_Impact_of_Social_Media_Algorithms_on_Young_People's_Worldview
4. Social Media Algorithms and Teen Addiction: Neurophysiological Impact and Ethical Considerations / D. De та ін. *Cureus*. 2025. URL: <https://doi.org/10.7759/cureus.77145>
5. The Impact of Social Media & Technology on Child and Adolescent Mental Health. *Journal of Psychiatry and Psychiatric Disorders*. 2025. Т. 9. № 2. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12165459/>
6. The Role of TikTok Algorithm in Shaping FOMO Phenomenon among Generation Z / Q. Karomah та ін. *ICoBITS*. 2026. Т. 1. С. 296–301. <https://doi.org/10.32664/icobits.v1.36>
7. Trap of Social Media Algorithms: A Systematic Review of Research on Filter Bubbles, Echo Chambers, and Their Impact on Youth / M. Ahmmad та ін. *Societies*. 2025. Т. 15, № 11. С. 301. <https://doi.org/10.3390/soc15110301>

Яковенко Роман

кандидат економічних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,
м. Кропивницький, Україна

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Початок російсько-української війни, «гаряча» стадія якої триває вже понад 3 роки, реакція світової спільноти на неї та інші супутні безпекові фактори глобального середовища демонструють суттєву трансформацію декларованих і реальних цінностей сучасного світу, який донедавна прийнято було називати і вважати цивілізованим. Не обійшли ці тенденції і сферу взаємовідносин між найманими працівниками та системою їх адміністрування.

Формування засад суспільно-політичного нігілізму в системі міжнародних відносин відбувається під безпосереднім проводом глобальної вісі зла, яка відхрещується від

прогресивних гуманістичних ідеалів, що були сформовані протягом XX-XXI століть і визначає серед пріоритетів державного розвитку виключно прагматизм, домінування матеріальних цінностей над нематеріальними, нівелювання ролі особистості та визначення пріоритету колективних інтересів над індивідуальними, визнання демократичних принципів організації суспільних відносин такими, що не сприяють розвитку, а навпаки – гальмують управлінські процеси на усіх можливих рівнях [3, с. 371-372]. Незнання та нерозуміння історичного контексту, що полягає у спробах «замирення» агресора та намаганні продовження з ним економічної співпраці супроводжується викривленням уявлення та сприйняття дійсності, в результаті чого відбуваються спроби перекласти відповідальність з агресора на жертву.

Як не дивно, але таку ситуацію цілком закономірно наслідують представники бізнесу та некомерційних організацій країни, яка є жертвою агресії. При цьому визначальним параметром та фактором організації такої взаємодії виступає не право, мораль, відповідальність чи емпатія, а виключно право сильного та потенціал силового впливу на об'єкт відносин. Все це визначає актуальність та значення запропонованого матеріалу.

До цього моменту проблеми організації соціально-трудових відносин в Україні розглядались переважно у розрізі зловживань у сфері діяльності найманих працівників, у той час як їх потенціал та інструментарій таких зловживань у дійсності є набагато меншим, порівняно з керівництвом та системою адміністрування організації.

Абсолютна більшість наукових праць, пов'язаних з кадровим менеджментом та загальною системою соціально-трудових відносин розглядає проблеми зловживань та порушень саме з боку персоналу, в той час, як в Україні поширеним і типовим явищем є саме зловживання керівництвом. У тому разі, якщо керівництво і персонал є однаковими суб'єктами зловживання, це створює рівнозначне, зрозуміле виробниче середовище, що спроможне до функціонування та формування певних правил гри. Наслідком цього стає можливість саморегулювання та самоврівноваження такої системи. Якщо ж зловживання мають місце виключно з боку адміністрації, то це погіршує середовище організації виробничих відносин, зводить до нуля всі права працівників, посилює безкарність системи менеджменту організації.

Якщо наукова думка не розглядає навіть гіпотетичної можливості зловживання керівництва моральними нормами, а система управління може підлягати певному внутрішньому або зовнішньому впливу та реалізуватись у формах елементарних залякувань і шахрайства, то це робить саму систему знань стосовно цього неповною і обмежує потенціал розвитку такої ситуації в майбутньому.

При цьому, дуже важливим є розкриття другого аспекту системи управління персоналом: непорядна поведінка та зловживання з боку системи адміністрування, що є як передумовою, так і наслідком нових ускладнень у структурі національної економіки.

Цілком логічним є аналіз дій керівництва складної організації, що базується на науковій та творчій діяльності, як звичайної прагматичної бізнес-структури, що опікується не проблемами розвитку людського, інтелектуального та соціального капіталу організації, а проблемами особистого збагачення. Це може бути обумовлено, в тому числі, обмеженим світоглядом керівництва, нерозумінням ним ситуації та незнанням елементарних наукових досягнень.

Типовим зловживанням з боку керівництва в умовах ведення війни є скорочення оплати праці більшості працівників (за виключенням певної групи наближених «недоторканих» осіб), що має вигляд переведення «за власним бажанням» на неповну ставку, при цьому зі збільшенням обсягу робіт та вимог до працівників. Дзеркальною реакцією працівників за таких умов стає ігнорування будь-якої діяльності керівництва, погіршення соціально-психологічного клімату, руйнування системи ефективних комунікацій та зворотного зв'язку.

Замість повноцінної та своєчасної виплати заробітної плати менеджмент організацій намагається організувати різноманітні підвищення кваліфікації, в тому числі й у вигляді ознайомлення з найсучаснішими науковими підходами та найсучаснішою науковою

літературою, при цьому особисто ігноруючи такі заходи і демонструючи тотальне невігластво помножене на особисту зухвалість.

Додатковим супроводом до цієї проблеми є прагнення перекладання на якісних та кваліфікованих працівників певної частки робіт, що не належать до їх обов'язків і мають виконуватись менш кваліфікованим персоналом, що робиться ніби-то для забезпечення кадрової безпеки, але реально руйнує її. Насправді ж у такий спосіб формується хибна уява щодо важливості і ролі окремих видів роботи в межах конкретної організації: розумова праця і творча діяльність визнаються менш важливою формою реалізації людських здібностей, ніж адміністрування, яке, насправді, полягає виключно у шахрайстві та маніпулюванні. Завершуючи цей логічний ланцюг, зробимо загальний висновок: привласнювати чужі досягнення, в тому числі й матеріальні (заробітну плату підлеглих) для багатьох організацій набагато важливіше, ніж створювати їх.

Крім того, така поведінка управлінців «традиційної» сфери виробництва спонукає управлінців новими організаційними формами, зокрема в сферах ІТ, стартапах, в сферах мистецтва та творчої діяльності тощо, діяти в аналогічний спосіб. І хоча це не загальна та всеохоплююча тенденція, такі дії руйнують новітній потенціал національної економіки, що мав можливість реалізуватись на принципово нових засадах [1, с. 117-118].

Яким чином система управління персоналом намагається розв'язувати свої проблеми за рахунок власних працівників: скорочення оплати праці; примусове звільнення та відмова від офіційного оформлення працівників з метою скорочення податкової складової витрат; спроби маніпуляцій свідомістю працівників шляхом надання їм неправдивої інформації щодо реального стану справ на підприємстві, перекладання відповідальності з менеджера на власника підприємства за непопулярні рішення і навпаки; примусове спрямування кадрів у відпустку за власний рахунок тощо [2, с. 390].

Література:

1. Яковенко Р. В. Найпоширеніші зловживання в сфері управління персоналом в Україні під час війни. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 115–122. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.115
2. Яковенко Р. В., Підкамінна Ж. С., Сідалковський О. М. Специфіка мотивації та управління персоналом у середовищі українського бізнесу під час війни. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Кропивницький, 07-08 грудня 2023 р.). / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 390-391.
3. Яковенко Р., Стреленко М. Управління розвитком людського потенціалу України в сфері рок-музики в умовах війни. *Актуальні питання права та соціально-економічних відносин* : зб. наук. статей. Кропивницький : Вид-во ЦІРОЛ, 2024. Вип. 1(6). С. 371-376.

Яременко Людмила

кандидат педагогічних наук, доцент,

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка,

м. Кропивницький, Україна

Марченко Дмитро

вчитель математики,

Комунальний заклад «Ліцей «Науковий» Кропивницької міської ради»,

м. Кропивницький, Україна

КЛІПОВЕ МИСЛЕННЯ ЯК ФЕНОМЕН ЦИФРОВОГО ПОКОЛІННЯ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Об'єктивною характеристикою сучасного суспільства є постійне генерування та

швидка зміна численних інформаційних потоків, у середовищі яких відбувається формування та соціалізація молодого покоління. У цих умовах кліпове сприйняття інформації поступово утверджується як новий, своєрідно нормалізований формат мисленнєвої діяльності. Воно виникає як наслідок всеосяжної цифровізації суспільства та слугує адаптивним механізмом, що допомагає людині орієнтуватися у складному й динамічному інформаційному просторі сучасного світу.

Незважаючи на широкий аналіз психологічних передумов формування кліпового мислення, його позитивні та негативні прояви у процесі сприйняття інформації, навчання та соціальної взаємодії, виникає необхідність розгляду феномену кліпового мислення як характерної особливості когнітивної діяльності здобувачів освіти, як представників цифрового покоління, та необхідності адаптації освітніх та комунікативних стратегій до нових когнітивних характеристик молоді.

Феномен кліпового мислення характеризується фрагментарністю сприйняття інформації, швидким перемиканням уваги та орієнтацією на короткі, візуально насичені інформаційні повідомлення. Такий тип мислення формується в умовах постійної взаємодії з цифровим середовищем, соціальними мережами, мультимедійним контентом та значними інформаційними потоками [2; 3].

З психологічної точки зору кліпове мислення є результатом адаптації когнітивних процесів людини до нових умов інформаційного простору. У цифровому середовищі інформація часто подається у вигляді коротких повідомлень, відеофрагментів, зображень та інтерактивних елементів, що стимулює швидке, але поверхове сприйняття змісту. У наслідок цього змінюється структура уваги, пам'яті та мислення: підвищується швидкість обробки інформації, однак знижується здатність до тривалої концентрації та глибокого аналітичного осмислення матеріалу [1; 3].

Представники цифрового покоління демонструють високу здатність до швидкого пошуку інформації та одночасного опрацювання кількох інформаційних потоків. Водночас дослідники відзначають, що фрагментарність інформаційного простору може призводити до поверхового засвоєння знань, труднощів із формуванням системного бачення проблеми та зниження рівня критичного мислення [2; 5]. Саме тому у науковій літературі кліпове мислення часто розглядається як нова когнітивна стратегія, що формується під впливом цифрового середовища та медіакультури.

Разом із тим кліпове мислення не можна оцінювати лише негативно. Воно виступає механізмом психологічної адаптації людини до інформаційного перевантаження сучасного суспільства. Завдяки такому типу мислення людина здатна швидко орієнтуватися в інформаційному просторі, оперативно знаходити необхідні дані та ефективно використовувати цифрові ресурси [1].

У контексті психології та освіти важливим завданням є формування балансу між кліповим і аналітичним мисленням. Сучасні освітні практики мають враховувати когнітивні особливості цифрового покоління, поєднуючи використання мультимедійних технологій, інтерактивних методів навчання та розвиток критичного мислення. Використання візуалізації, проєктного навчання, цифрових освітніх ресурсів та проблемно-орієнтованих методик може сприяти формуванню більш глибокого та системного засвоєння інформації [4; 5].

Глибшому розумінню сутності досліджуваного явища або процесу сприяє також використання різних підходів до розв'язання однієї і тієї ж задачі. Така практика стимулює здобувачів освіти не лише відтворювати готові алгоритми, а й аналізувати умови задачі, обирати оптимальний спосіб її розв'язання, оцінювати ефективність різних методів та порівнювати отримані результати. У процесі такого аналізу формується здатність до системного мислення, що є важливим компонентом аналітичної діяльності.

З педагогічної точки зору розв'язування задач альтернативними методами активізує пізнавальну діяльність здобувачів освіти, розвиває навички логічного міркування, узагальнення та абстрагування. Наприклад, у математичних і економіко-математичних

дисциплінах одна й та сама задача може бути розв'язана аналітичним, графічним, алгоритмічним або комп'ютерним методом. Порівняння цих підходів дозволяє не лише краще зрозуміти механізм розв'язання, але й оцінити їхні переваги та обмеження.

Крім того, використання різних методів розв'язування задач сприяє розвитку критичного мислення. Здобувачі освіти навчаються перевіряти правильність отриманих результатів, аналізувати альтернативні шляхи розв'язання та аргументувати власну позицію. Такий підхід формує дослідницький стиль мислення, що є необхідним для підготовки фахівців, здатних працювати в умовах складних і динамічних соціально-економічних систем.

Особливої значущості цей підхід набуває в контексті цифровізації освіти, коли поряд із традиційними методами навчання активно використовуються інформаційні технології, математичне моделювання та спеціалізовані програмні засоби аналізу даних. Поєднання різних способів розв'язання задач – від класичних аналітичних методів до комп'ютерного моделювання – створює умови для формування гнучкого та багатовимірного мислення.

Отже, кліпове мислення є складним психологічним феноменом, що виник унаслідок цифрової трансформації суспільства. Воно поєднує нові когнітивні можливості людини з певними ризиками для розвитку аналітичного та критичного мислення. Усвідомлення психологічних особливостей цього явища сприяє пошуку ефективних освітніх і соціальних стратегій, спрямованих на гармонійний розвиток особистості в умовах інформаційного суспільства.

Література:

1. Книш І. В. Релевантність освіти: «кліпове мислення». *Наукові записки. Серія. Педагогічні науки* : зб. наук. пр. / редкол.: Філоненко О. В. [та ін.]. Кропивницький : ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2022. Вип. 206. С. 279-289.
2. Жукова О. А., Павлов В. О., Лукіянчук А. М., Яковліва О. П. Психолого-педагогічний аналіз кліпового мислення як феномена сучасності. *Академічні візії*. 2023. № 17. Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/213/190> (дата звернення 09.03.2026).
3. Зеленов Є. А., Сідаш Н. В. Вплив кліпового мислення на світосприйняття молодого покоління. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2023. Режим доступу: https://journals.snu.edu.ua/index.php/DOMTP_SNU/article/view/647 (дата звернення 09.03.2026).
4. Соболева С. М. Кліпове мислення як соціально-психологічний феномен та його роль у навчально-пізнавальній діяльності студентів. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019 р. Т. 2. № 3. С.86-90. DOI <https://doi.org/10.32840/2663-6026.2019.3-2.16>
5. Павленко С. А. Проблеми навчання здобувачів освіти з «кліповим» сприйняттям інформації. *Інтеграційні та інноваційні напрями розвитку медичної освіти* : матеріали наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Полтава, 20 березня 2025 р. Полтава : ПДМУ, 2025. С. 185-186.

Ярмоленко Юлія

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,
Академія праці, соціальних відносин і туризму,
м. Київ, Україна

ФЕНОМЕН ЩАСТЯ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИКИ ДОБРОБУТУ ТА МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я СУСПІЛЬСТВА

Сучасна трансформація публічного управління відображає поступове зміщення акцентів державної політики від домінування суто економічних показників розвитку до комплексного забезпечення якості життя, соціального благополуччя та психологічної

стабільності населення. В даному контексті феномен щастя, як полідисциплінарна категорія, дедалі частіше розглядається як інтегральний індикатор соціального розвитку, що відображає рівень гармонійності взаємодії між державою, суспільством і людиною [1; 2]. Такий підхід формує нову гуманістично орієнтовану парадигму публічного управління, у межах якої добробут громадян, їх ментальне здоров'я та задоволеність життям набувають статусу визначальних критеріїв ефективності публічної політики.

Еволюція наукових уявлень про щастя свідчить про поступову трансформацію даної категорії від предмета філософських міркувань до важливого об'єкта міждисциплінарних досліджень у галузях соціології, економіки, психології та публічного управління. У сучасних наукових підходах щастя розглядається як багатовимірний феномен, що поєднує матеріальні, соціальні, культурні та психологічні аспекти життєдіяльності людини [3; 4]. Така багатовимірність дозволяє тлумачити щастя не лише як суб'єктивний емоційний стан, а як соціально зумовлений показник якості суспільного розвитку, що відображає рівень соціальної безпеки, можливості самореалізації особистості та ступінь гармонійності соціальних відносин.

В сучасній управлінській парадигмі феномен щастя дедалі більше набуває значення стратегічної категорії державної політики, оскільки відображає не лише рівень задоволеності життям населення, а й ефективність функціонування інституцій публічного управління [5]. В такому світлі щастя може розглядатися як результат комплексної взаємодії соціальної, економічної, освітньої, культурної та гуманітарної політики держави. Формування політики добробуту передбачає створення інституційних умов, спрямованих на забезпечення гідного рівня життя населення, підтримку соціальної стабільності, розвиток людського потенціалу та формування сприятливого соціально-психологічного середовища.

Особливого значення в даному процесі набуває проблема ментального здоров'я, яка в сучасних умовах розглядається як один із ключових ресурсів соціальної стійкості суспільства. Психологічне благополуччя населення є важливою передумовою стабільності соціальних інститутів, підвищення рівня довіри до влади та ефективного функціонування системи публічного управління. В свою чергу, державна політика у сфері ментального здоров'я спрямована не лише на подолання психосоціальних ризиків, а й на формування сприятливих умов для розвитку людського потенціалу, зміцнення соціальної згуртованості та підвищення якості життя населення.

У теоретико-методологічному вимірі дослідження феномену щастя ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує інструменти соціальних, економічних та управлінських наук. Важливе значення тут мають системний, інституціональний, аксіологічний та гуманістичний підходи, що дозволяють розглядати щастя як комплексну соціальну категорію, сформовану в результаті взаємодії індивідуальних, суспільних та інституційних чинників. У рамках вище зазначеного підходу щастя постає не лише як показник суб'єктивного благополуччя людини, а як результат ефективного функціонування соціальних інститутів і державної політики, спрямованої на підтримку добробуту населення.

У запропонованій авторській інтерпретації феномен щастя розглядається як інтегральний результат взаємодії економічних, соціальних та гуманітарних чинників розвитку суспільства, що формують основу політики добробуту та ментального здоров'я населення. Концептуальна структура взаємозв'язку вказаних елементів представлена на рисунку 1.

Як видно з представленої моделі, феномен щастя формується у результаті взаємодії економічного та соціального добробуту, ментального здоров'я населення і системи гуманітарних цінностей суспільства. Сукупність зазначених чинників створює інституційне підґрунтя для реалізації політики добробуту та ментального здоров'я, яка спрямована на забезпечення рівних можливостей, розвиток людського капіталу, підтримку психологічного благополуччя громадян та формування сприятливого життєвого середовища. У такому контексті щастя постає не лише як суб'єктивний стан людини, а як стратегічний індикатор ефективності публічного управління і соціального розвитку держави.

Важливим аспектом дослідження є взаємозв'язок феномену щастя з концептами

добробуту, якості життя та людського розвитку. У сучасній системі публічного управління вказані категорії дедалі частіше використовуються як основні орієнтири державної політики, спрямованої на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку [1; 3]. При цьому, добробут розглядається як комплексна характеристика життєвих умов людини, що включає рівень матеріального забезпечення, доступ до соціальних послуг, можливості для самореалізації та психологічне благополуччя.



Рис.1. Концептуальна модель феномену щастя у системі формування політики добробуту та ментального здоров'я суспільства

Джерело: розроблено автором

В новітньому науковому дискурсі також посилюється увага до ціннісного виміру державної політики, у межах якого людина розглядається як центральна цінність соціального розвитку. Такий підхід відповідає концепції людиноцентричного публічного управління, що передбачає орієнтацію державних інституцій на забезпечення гідних умов життя громадян, підтримку соціальної справедливості та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в суспільстві [2; 5]. У зв'язку із зазначеним, феномен щастя виступає важливим орієнтиром формування державної політики, спрямованої на підвищення рівня суспільного добробуту та забезпечення довгострокової соціальної стабільності.

Таким чином, феномен щастя у сучасних умовах постає важливою теоретичною та прикладною категорією публічного управління, що інтегрує економічні, соціальні та гуманітарні виміри державної політики. Його дослідження відкриває нові можливості для формування комплексних підходів до управління суспільним розвитком, орієнтованих на підвищення якості життя населення, зміцнення ментального здоров'я громадян та забезпечення стійкості соціальних систем у умовах глобальних викликів і трансформацій.

Література:

1. Throntveit, T. (2021). Public value governance. In: Ansell C., Torfing J. (eds.). *Handbook on Theories of Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. P. 270-284. <https://doi.org/10.4337/9781800375062>
2. Layard, R. (2011). *Happiness: Lessons from a New Science*. 2nd ed. London: Penguin Books.
3. Чхеайло І., Чхеайло А. Щастя як цінність та індикатор сталого розвитку суспільства. *Грані*. 2021. Том 24. № 9. С. 40-46. <https://doi.org/10.15407/10.15421/172187>
4. Lane, T. (2017). How does happiness relate to economic behaviour? A review of the literature. *Journal of behavioral and experimental economics*, 68. 62-78.

<https://doi.org/10.1016/j.socsec.2017.04.001>

5. Мартинов О. В. Соціальний капітал як ресурс публічного управління. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 12(20). С. 1218-1226. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12\(20\)-1218-1227](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-12(20)-1218-1227)

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ISBN

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
Міжнародної науково-практичної конференції
«НАУКОВИЙ ВИМІР ОСМИСЛЕННЯ ТА ПОШУКУ ШЛЯХІВ
РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: МАРКЕТИНГОВИЙ, ЕКОНОМІЧНИЙ,
ФІНАНСОВИЙ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ПРАВОВИЙ
АСПЕКТИ»

За загальною редакцією Н.В. Писаренко та В.Б. Сухомлина

Видається в авторській редакції.
Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен та інших
даних несуть автори статей.
Думки, положення і висновки, висловлені авторами, не обов'язково
відображають позицію редакційної колегії.

Київ 2026

10 березня 2026 року