

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AND MANAGEMENT CHALLENGES IN THE DEVELOPMENT OF PRODUCT IT-COMPANIES

In the 21st century, the IT industry has become a core pillar of the global economy, influencing technological progress, business strategy, and workforce structure. The shift from service-based outsourcing to product-driven models reshapes how companies operate, innovate, and compete internationally. This transformation is particularly relevant to Ukraine, whose IT sector demonstrates remarkable resilience and adaptability during wartime. Therefore, the research on these alterations is essential for developing sustainable managerial frameworks and responding effectively to evolving market and occupational demands.

This paper outlines the current state of the global and Ukrainian IT landscape, focusing on its economic significance, organizational evolution, and the corresponding managerial challenges.

Nowadays, the share of IT in the global economy is steadily increasing. According to the Computing Technology Industry Association (CompTIA), the global IT ecosystem is estimated to reach approximately \$5 trillion. It encompasses over 75 million professionals responsible for building, operating, and securing the global economy's digital infrastructure [1, p. 26]. With global GDP in 2023 estimated at \$105–110 trillion (World Bank), the IT industry accounts for roughly 5.2–5.5 % of global output.

Ukraine's IT sector remains a vital component of its national economy. In 2024, IT services accounted for over 40 % of Ukraine's service exports and 13.2 % of its total exports. Although exports declined in 2023, the IT industry retained its leadership in the service segment. In 2022, IT made up a record-breaking 44 % of service exports and 12.8 % of total exports. Additionally, IT ranks 5th to 6th in Ukraine's service import structure, with an average annual growth rate of 11.9 % between 2017 and 2021 [2, p. 5]. As of the latest data, more than 300,000 people are employed in the Ukrainian IT sector [3, p. 15], highlighting its robustness and long-term development potential.

Ukraine's IT ecosystem currently consists of three main types of companies [2, 3]:

1. Service companies. They provide engineering, software development, and technical support services for foreign clients, typically working on external specifications under outsourcing or outstaffing models. These firms focus on delivering high-quality, cost-effective solutions and are often valued for their technical expertise, scalability, and flexibility in project execution.

2. Product companies. They create, promote, and monetize their digital solutions or platforms under proprietary brands, maintaining full ownership of intellectual property and product lifecycle. These companies prioritize long-term strategy, user experience, and market differentiation, often relying on cross-functional teams to drive innovation and growth.

3. Research and Development (R&D) centers. Global technology corporations typically establish them to harness local scientific and engineering talent for advanced innovation, prototyping, and strategic product development. These units contribute to global product pipelines by working on cutting-edge technologies such as AI, cloud computing, microelectronics, and embedded systems, often in close collaboration with headquarters.

There are 2,234 IT companies in Ukraine, including 533 service companies and 1,701 product companies. Ukraine was ranked 1st in IT outsourcing in Central and Eastern Europe. It was among the top 20 countries in Europe, the Middle East and Africa for offshoring IT development (including services for opening R&D centres) [2, p. 3–4].

The dominance of traditional service models has gradually given way to product-focused structures. A long-term strategic vision, multidisciplinary and cross-functional teams, and a high level of autonomy in decision-making characterize product companies. This trend is evident in verticals such as FinTech, MedTech, EdTech, and DefenseTech.

Simultaneously, R&D centers operated by global technology leaders such as Google, Oracle, Samsung, Amazon, Ericsson, Amadeus and Huawei are increasingly locating in Ukraine, leveraging the country's scientific and engineering talent. These centers specialize in artificial intelligence, cloud computing, mobile technologies, and microelectronics.

The organizational shift toward product development has driven demand for non-engineering roles such as product managers, UX/UI designers, business analysts, marketing experts, and customer success professionals. In service-oriented companies, each engineer typically creates 0.16 non-technical positions. At the same time, in product-oriented companies, this figure is eight times higher [4, p. 11], reflecting the broader functional complexity of these businesses.

This structural evolution has led to the transformation of management practices. Increasingly, companies adopt flexible, network-based organizational models that promote team autonomy and rapid adaptation to change. New management functions include:

Product Operations (ProductOps) – focuses on aligning teams, standardizing processes, and improving operational efficiency across the product lifecycle. It helps streamline workflows and ensures smooth coordination between product, engineering, and other functions.

Growth Enablement – supports business scaling by using customer insights, marketing strategies, and analytics to drive product adoption and market reach. It ensures that growth efforts are data-driven and aligned with user needs.

Talent Development – emphasizes soft skill development, mentoring, and ongoing upskilling or reskilling. It aims to build adaptable teams ready to meet evolving challenges in product-driven environments.

Other hallmarks of modern IT management are experimentation-driven product development, agile and lean planning approaches such as Agile, Scrum, Lean, customer-centric design, and distributed decision-making structures.

The rise of remote and hybrid work, international teams, and geopolitical instability has made organizational resilience and adaptive strategy essential competencies. Companies are now challenged to transition from traditional control models to facilitative and talent-focused management cultures.

Also, the transition from service-based outsourcing to product-oriented business models has given rise to a new discipline, Product Management (PM), which plays a central role in aligning technological capabilities and company's business processes with market needs. The product manager has appeared as a key strategic position, responsible for shaping the product vision, managing cross-functional teams, coordinating development cycles, and ensuring product-market fit.

The emergence of PM reflects a shift in IT companies from purely technical execution toward integrated, strategic thinking focused on delivering user value and sustainable market differentiation. PM acts as the bridge between engineering, business, UX, and marketing, ensuring that digital products not only function well but also solve real problems, meet user expectations, and support long-term business objectives. As companies increasingly embrace product-led growth strategies, the role of the product manager becomes indispensable for coordinating teams, defining vision, and steering innovation.

McKinsey's analysis of the top 100 software companies revealed that those in the highest revenue growth quartile had a formalized Product MM function. These companies exhibited a 25–30 % higher ratio of PMMs to Product Managers (PMs) compared to their lower-growth counterparts, averaging approximately one PMM for every 1.6 PMs [6].

In summary, the global and Ukrainian IT sectors are undergoing a profound transformation marked by the rise of product-oriented companies and the growing complexity of organizational structures. Ukraine's IT ecosystem, driven by both domestic innovation and international collaboration, illustrates how national industries can adapt to global trends under challenging conditions. The increasing presence of product companies and R&D centers shows a strategic shift toward long-term value creation and multidisciplinary collaboration. Central to this shift is the emergence of Product Management as a distinct discipline. Accordingly, product managers play a crucial role in bridging technology, business, and user needs in product IT companies. The growing importance of non-engineering roles, agile frameworks, and talent-centered management reflects a broader redefinition of managerial priorities. To sustain future growth and resilience, Ukrainian IT companies must continue investing in adaptive management practices, strategic talent development, and product-centric thinking that aligns with global digital innovation trends.

References:

1. IT Industry Outlook 2024. CompTIA. 30 p. URL: <https://surl.li/odvmxa>.
2. Шатєєв О. В. Тенденції експорту та імпорту ІТ галузі у контексті розвитку кластеризації Західного регіону. Академічні візії. 2025. № 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15076081>.
3. Digital Tiger. The Power of Ukrainian IT. Research for 2023. 66 p. URL: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf.
4. Сфера продуктивних ІТ-компаній та стартапів. 2021. 50 p. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/ZK-Sfera-produktivnyh-IT-kompaniy-i-startapiv.pdf>.
5. What separates top product managers from the rest of the pack. McKinsey & Company. January 20, 2023. URL: <https://surl.li/epyplk>.
6. Palaniappan J., Harrysson M., Kulkarni N. The growing importance of software product marketing managers. McKinsey & Company. May 23, 2024. URL: <https://surl.li/qabuap>.

УДК 005

Бабій Б.П., магістрант, гр. ЗМО-24-1М, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Управління персоналом є ключовою складовою управління бізнесом, оскільки людський капітал визначає ефективність організаційних процесів, інноваційний потенціал та адаптивність в сучасних динамічних ринкових умовах. Забезпечення ефективності формування та використання трудових здібностей та можливостей працівників у процесі реалізації цілей суб'єкта господарювання стратегічного та тактичного характеру визначає його конкурентні переваги, перспективи функціонування та розвитку в умовах ринкового середовища.

Управління персоналом – це процес, який включає планування, найм, оцінку, розвиток і мотивацію співробітників з метою їх ефективного використання для досягнення цілей підприємства і самих співробітників. До основних функцій управління персоналом відносяться:

- 1) визначення цілей та напрямів роботи персоналу;
- 2) розробка засобів, форм і методів досягнення цих цілей;
- 3) організаційні рішення для реалізації у сфері управління персоналом;
- 4) мотивація співробітників;
- 5) координація запланованих заходів;
- 6) виконання функцій контролю [1].

Системний підхід до управління персоналом передбачає врахування взаємозв'язків усіх сторін управління персоналом, що виявляється у постановці кінцевих цілей, визначенні методів їх досягнення та створенні відповідних механізмів управління. Такий підхід забезпечує комплексне планування, організацію та мотивацію праці людей. Основним органом усієї системи управління є працівники, які одночасно є об'єктами і суб'єктами управління.

Важливим питанням управління персоналом є вибір стилю управління, який найкращим чином відповідатиме умовам і нюансам функціонування підприємства. Реалізація даного завдання забезпечується керівником суб'єкта господарювання. Стиль управління повинен бути дієвим у конкурентному середовищі та сприяти досягненню цілей підприємства. Ефективність роботи працівників зокрема та підприємства в цілому суттєво залежать від обраного стилю управління [2, с. 76]. При цьому у науковій літературі виділяють потенційний та фактичний стилі керівництва. Потенційний стиль характеризує оптимальний, на думку керівника, набір методів та інструментів управління персоналом, що забезпечуватимуть досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства. Натомість фактичний стиль визначає сукупність методів та інструментів, які насправді використовуються у процесі управління персоналом [2, с. 76].

Передумовою забезпечення ефективності управління персоналом є правильно обрана система мотивації працівників. Мотивація є тим фактором, що стимулює підвищення продуктивності праці, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну діяльність підприємства. Мотивація спрямована на вирішення наступних завдань в системі управління персоналом:

- стимулювання працівників до своєчасного та якісного виконання завдань;
- забезпечення зростання продуктивності праці;
- формування позитивного соціально-психологічного клімату;
- залучення та утримання висококваліфікованих та вмотивованих працівників;
- формування високого рівня лояльності працівників [3, с. 47].

Правильний вибір стилю управління, системи мотивації співробітників і системний підхід до управління є важливими факторами розвитку підприємства. Комплексне планування, організація та мотивація працівників забезпечують досягнення цілей компанії та формують основу для довгострокового успіху.

Список використаних джерел:

1. Глушенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
2. Калущка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 74-80. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12klveup.pdf>.
3. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45-48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.

УДК 316.48:373.2:378.22

Бабяк Г.П., к.г.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Дюк С.А., здобувач ступеня вищої освіти «магістр»
Західноукраїнський національний університет

ТРЕНІНГОВІ ПРОГРАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ПОДОЛАННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

У діяльності будь-якої організації бере участь команда працівників, які відрізняються між собою професійною підготовкою, життєвим досвідом, стереотипами поведінки та індивідуальними особливостями. Ці відмінності впливають на спосіб спілкування, формування поглядів і оцінок, що іноді призводить до непорозумінь і внутрішнього спротиву, який може супроводжуватись сильними емоційними реакціями. У деяких групах цей опір здатен переростати у відкриті конфлікти. Для менеджерів усіх рівнів управління важливо своєчасно вирішувати подібні ситуації, адже це прямо впливає на загальну результативність роботи організації. Напружена або нездорова психологічна атмосфера в колективі може спричиняти стрес, який проявляється як психічне, так і фізіологічне виснаження, негативно впливає на здоров'я працівників і лише поглиблює конфлікти в трудовому середовищі. Значний негативний вплив трудові конфлікти чинять у закладах освіти, оскільки їх функціоналом є формування молодішої генерації українців. Основними причинами конфліктів у закладах освіти як між працівниками, так і між учасниками освітнього процесу (вчителями, учнями, батьками, адміністрацією) є відмінності у поглядах і цінностях, проблеми в комунікації, нерівномірне розподілення обов'язків, низький рівень мотивації педагогів.

«Загострення такого роду суперечностей можливе також за часткового оновлення складу колективу. Іноді конфлікти пов'язані з адаптацією в колективі молодих педагогів, які не відразу сприймають його традиції. Немало протиріч пов'язано з наявністю в колективі випадкових, професійно непридатних викладачів, співробітників; різноспрямованістю інтересів викладачів, що може стимулювати неоднакове ставлення студентів до їх навчальних дисциплін» [1].

Цей список причин можна і доцільно збільшити, оскільки сьогоденні реалії демонструють чимало нових викликів та потенційних джерел конфліктних ситуацій. Це і є причиною обрання цієї теми для проведення комплексного дослідження з цієї тематики.

З метою попередження та подолання трудових конфліктів у закладах освіти доцільно використовувати програму-тренінг щодо їх попередження та подолання. «Методичним інструментарієм формування означеної готовності є стратегія (лінія поведінки) запобігання конфліктам, дійовість якої забезпечується сукупністю тактик, що виключають, зводять до мінімуму виникнення конфліктів» [2, с. 212]. Метою тренінгу може виступати: вивчення нових технологій у професійній сфері; нівелювання проявів поведінки, стилю неефективних комунікацій чи особливостей реагування індивіда; зміна векторів погляду на існуючі проблеми; пошук ефективних шляхів розв'язання існуючих внутріорганізаційних проблем завдяки колаборації в тренінговій роботі різних фахівців.

Тренінг повинен мати атрибути, до яких належать:

– тренінгова група – спеціально створена група, учасники якої за підтримки фасилітатора залучаються в активне спілкування, націлене на досягнення означеної мети щодо вирішення певного трудового конфлікту; тренінгове коло – тобто проведення занять; створення неформальної позитивно сприятливої атмосфери та використання фліпчартів, маркерів для комфортного сприйняття; стимуляція взаємодії учасників.

Усім працівникам закладів освіти під час вирішення конфліктних ситуацій варто згадувати постанову В. Сухомлинського, що слово – «найтонше доторкання до серця, воно може стати і ніжною запашною квіткою, і живою водою, що повертає віру в добро, і гострим ножом, і розжареним залізом, і брудом. Слово обертається найнесподіванішими вчинками навіть тоді, коли його немає, а є мовчання. Там, де потрібне гостре, пряме, чесне слово, іноді ми бачимо ганебне мовчання. Це найогидніший вчинок – зрада. Буває й навпаки: зрадою стає слово, яке повинно берегти таємницю. Мудре і добре слово дає радість, нерозумне і зле, необдумане і нетактовне – приносить біду. Словом можна вбити й оживити, поранити й вилікувати, посіяти тривогу й безнадію і одухотворити, розсіяти сумнів і засмутити, викликати посмішку і сльози, породити віру в людину і зародити невіру, надихнути на працю і скувати сили душі...» [3, С. 283].

Список використаних джерел:

1. Волкова Н. П. Конфлікти у педагогічному колективі закладу вищої освіти: причини виникнення та шляхи запобігання. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2019. № 1 (17). С.113-122
2. Глазкова І. Стратегія запобігання конфліктам суб'єктів навчального процесу. ВІЗ Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія. Педагогічні науки». 2015. № 1 (9). С. 210-215.
3. Сухомлинський В.О. Народження громадянина. Вибр. тв.: в 5 т. К, 1977. Т. 3. С. 283-582

УДК 330.47

Барановська М.Ю., магістрант, гр. ЗМО-24-1М, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ПРОЄКТІВ

Цифровізація у сфері соціальної допомоги є одним із ключових чинників, що визначають сучасний менеджмент соціальних проєктів. Використання інформаційних технологій забезпечує значні переваги, включно з автоматизацією обробки даних, скороченням адміністративних витрат та покращенням доступу до інформації для бенефіціарів та стейкхолдерів. У той же час процес цифровізації супроводжується низкою викликів, які повинні враховувати керівники проєктів для досягнення ефективності.

Основним викликом є технічна складність інтеграції сучасних інформаційних систем у вже існуючі управлінські структури [1]. Як зазначено у дослідженнях, сучасні інформаційні системи є багаторівневими та часто вимагають значних ресурсів для впровадження та навчання персоналу. В умовах соціальних проєктів, які часто працюють з обмеженими фінансовими та людськими ресурсами, це може стати серйозною перешкодою. Наприклад, аналіз використання цифрових платформ для моніторингу інновацій свідчить про необхідність попереднього технічного аудиту та адаптації існуючих процесів до вимог нових технологій [4].

Ще одним важливим аспектом є управління даними. Впровадження цифрових технологій передбачає значне збільшення обсягу інформації, яку необхідно обробляти, аналізувати та зберігати. Це вимагає впровадження систем безпеки, які забезпечують конфіденційність даних і захист від кібератак, що особливо важливо у соціальній сфері, де обробляються чутливі персональні дані клієнтів. Як зазначається у рекомендаціях з управління соціальними проєктами, захист інформації має бути одним із пріоритетів для керівників, які впроваджують цифрові технології [2].

Водночас, цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління проєктами. Системи автоматизації процесів дозволяють зменшити часові витрати на рутинні операції, забезпечуючи більшу увагу стратегічному плануванню та контролю за результатами. Наприклад, моделювання складних систем управління дозволяє краще прогнозувати результати, враховувати ризики та оптимізувати використання ресурсів [3].

Крім того, цифровізація сприяє залученню нових інструментів для комунікації та співпраці. Використання хмарних платформ, мобільних додатків та аналітичних систем полегшує взаємодію між стейкхолдерами проєкту та покращує прозорість процесів. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли координація дій та оперативність реагування є критичними для надання допомоги постраждалим [5]. Відтак, за належного впровадження та використання цифрові технології можуть стати потужним інструментом підвищення результативності й ефективності реалізації соціальних проєктів, що визначає важливість розробки зазначеного кола питань.

Отже, цифровізація процесів у менеджменті соціальної допомоги є неоднозначним явищем, яке вимагає обережного підходу. Успішне впровадження цифрових технологій залежить від здатності керівників проєктів адаптуватися до нових реалій, забезпечити фінансування та навчання персоналу, а також від впровадження надійних систем безпеки. Таким чином, цифровізація відкриває перспективи для трансформації соціальної допомоги, роблячи її більш ефективною, доступною та стійкою в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Басюк Т. М., Думанський Н. О., Пасічник О. В. Основи інформаційних технологій: навч. пос. Львів: «Новий Світ – 2000», 2020. 390 с.
2. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
3. Гуманітарна політика в Україні: виклики та перспективи (Біла книга) : аналіт. доп. / [Сінайко О. О.(кер. авт. кол.), Тищенко Ю. А., Каплан Ю. Б., Михайлова О. Ю., Валецький О. Л. та ін.]; за заг. ред. Ю. Б. Каплан, Ю.А. Тищенко. Київ: НІСД, 2020. 126 с.
4. Кадикова І.М., Міроєвський Є.С. Роль інформаційних технологій в управлінні соціальними проєктами та програмами. Тези І (VII) міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інформаційні технології: теорія і практика» 20 – 22 березня 2024 р. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/167593/%d0%86%d0%a2%d0%a2%d0%9f-2024-379-382.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Сільвестрова О.Ю. Технології соціальної допомоги: навч. пос. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 104 с.

УДК 65.014

Бедер Д.А., аспірант кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Науковий керівник: Цаль-Цалко Ю.С., д.е.н., проф.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах інтенсивної цифрової трансформації економіки суттєво трансформуються вимоги до організації та управління бізнес-процесами на підприємствах. Інтеграція цифрових технологій у всі аспекти господарської діяльності вимагає переосмислення традиційних підходів і впровадження нових управлінських рішень. При цьому галузева специфіка, масштаби операційної діяльності, організаційна структура та рівень інноваційного розвитку підприємств обумовлюють необхідність формування індивідуалізованих методичних підходів до моделювання та реалізації цифрових бізнес-процесів.

Недостатня адаптація цифрових моделей до умов конкретного підприємства нерідко призводить до неефективності трансформаційних процесів, зниження рівня конкурентоспроможності та втрати перспектив зростання. У зв'язку з цим актуалізується завдання розробки науково обґрунтованого методичного підходу до поетапного впровадження цифрових бізнес-процесів, що забезпечить їхню цілісність, адаптивність і результативність у контексті особливостей господарської діяльності підприємств.

Актуальність моделювання бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації економіки зумовлює зростання наукового інтересу до розробки ефективних підходів до їх впровадження. У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється адаптації бізнес-процесів до цифрового середовища з урахуванням галузевих та організаційних особливостей підприємств. Зокрема, Держипільський Ю. І. та Крутіков О. А. [1] запропонували підхід до трансформації бізнес-процесів, орієнтований на специфіку підприємства та використання ІТ-інструментів для оптимізації операційної діяльності. Дослідники Шматковська Т., Дзямулич М. і Сташук О. [2] акцентують увагу на переході від традиційних моделей до гнучких систем управління, зосереджених на використанні BPMN і аналітичних цифрових платформ для підвищення конкурентоспроможності. Скорук О. і Грудзевич Ю. [3] розробили інтегрований підхід, що поєднує цифрові технології та економіко-математичне моделювання з метою прогнозування результатів трансформації бізнес-процесів. Ткачук В. О., Обіход С. В., Похильченко К. Л., Мікрюкова А. О. та Дем'янчук К. О. [4] проаналізували ефективність використання сучасних графічних платформ для моделювання бізнес-процесів з урахуванням специфіки діяльності підприємств. Отже, вчені підкреслюють ключову роль цифрових технологій у побудові бізнес-процесів і необхідність формування гнучких, адаптивних методичних підходів до їх впровадження, що відповідають індивідуальним умовам функціонування підприємств.

Процеси цифровізації сьогодні кардинально змінюють підходи до організації та управління бізнес-діяльністю підприємств. Цифрові бізнес-процеси виступають як інтегровані комплекси взаємопов'язаних завдань, що реалізуються за допомогою цифрових технологій для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

У процесі цифровізації всі бізнес-процеси поділяють на:

- типові бізнес-процеси, які охоплюють бухгалтерський облік, управління персоналом, закупівлі, продажі, обслуговування клієнтів і загальне адміністративне управління. Їх легко стандартизувати за допомогою ERP- та CRM-систем;
- специфічні бізнес-процеси, які потребують індивідуального моделювання та впровадження гнучких цифрових рішень (наприклад, розробка нових продуктів, спеціалізовані логістичні рішення чи проектне управління в будівництві).

Розмежування типових і специфічних процесів дозволяє ефективно обирати інструменти цифровізації та адаптувати їх до особливостей підприємства.

Для забезпечення такої адаптації важливим етапом виступає моделювання бізнес-процесів, а саме: створення схем і моделей, які показують, як виконуються бізнес-операції та як вони змінюються під впливом цифрових технологій.

Одними з найбільш поширеніших методичних підходів до моделювання бізнес-процесів є:

- BPMN (Business Process Model and Notation) – стандарт, що забезпечує графічне зображення бізнес-процесів і сприяє їхньому уніфікованому опису;
- EPC (Event-Driven Process Chain) – методологія, що акцентує увагу на подіях, які ініціюють певні процеси, та їх логічних залежностях;
- цифрові двійники процесів (Digital Twins of Processes) – сучасний підхід, що передбачає створення віртуальних копій реальних бізнес-процесів для їх моніторингу, аналізу та оптимізації в режимі реального часу.

Кожен з цих підходів має свої переваги, однак для ефективного впровадження цифрових бізнес-процесів на підприємствах важливо застосовувати структурований і поетапний підхід, що забезпечить успішну трансформацію. Основні етапи сформованого методичного підходу до моделювання впровадження цифрових бізнес-процесів, кожен з яких потребує ретельного аналізу і планування наведено в табл. 1

Таблиця 1

Етапи впровадження цифрових бізнес-процесів в господарську діяльність

№	Етап	Характеристика	Інструменти
1	Діагностика існуючих бізнес-процесів	Аналіз поточних процесів, виявлення проблемних зон і вузьких місць	Аналіз процесів («As-Is»), бізнес-інтерв'ю, анкетування
2	Визначення цілей цифровізації	Формування цільових орієнтирів: оптимізація витрат, підвищення якості, швидкості обслуговування тощо	SWOT-аналіз, стратегічне планування
3	Аналіз специфіки підприємства	Вивчення галузевих особливостей (тобто, інтеграція з MES/SCADA для промисловості, оптимізація ланцюгів поставок для логістики, CRM для сфери послуг), розміру компанії, цифрової зрілості, організаційної структури (централізоване чи децентралізоване управління, кількість підрозділів, рівень вертикальної інтеграції), організаційної культури (готовність до змін, цифрові компетенції персоналу)	Профілювання підприємства, класифікація за типологією
4	Вибір цифрових технологій	Підбір відповідних цифрових рішень для оптимізації процесів	Технологічний скринінг, порівняльний аналіз рішень (benchmarking)
5	Моделювання цільових бізнес-процесів	Побудова моделей «To-Be» з урахуванням впровадження цифрових інструментів	BPMN-нотація, IDEF0-нотація, цифрові двійники
6	Оцінка економічної ефективності	Аналіз витрат і вигод від цифровізації, оцінка інвестиційних ризиків	ROI-аналіз, ТСО-розрахунок, ризик-менеджмент
7	Розробка плану впровадження	Формування дорожньої карти (roadmap) цифровізації, визначення KPI, етапів і ресурсів	Gantt-діаграма, PERT-аналіз
8	Моніторинг і адаптація моделі	Контроль реалізації проекту та корекція плану за результатами моніторингу	Dashboards, KPI-моніторинг, управління змінами

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3; 4]

Запропоновані етапи методичного підходу забезпечують системний перехід до цифрових бізнес-процесів, враховуючи специфіку підприємства. Чітка послідовність дій і використання відповідних інструментів сприяють підвищенню ефективності цифровізації та зниженню ризиків впровадження.

Отже, моделювання цифрових бізнес-процесів має бути не одноразовим актом, а постійним циклом. Цифрові процеси повинні регулярно адаптуватися до змін середовища на основі принципів Agile, Lean, PDCA. Використання запропонованих етапів впровадження цифрових бізнес-процесів в господарську діяльність дозволить не лише ефективно реалізувати цифрову трансформацію бізнес-процесів, але й забезпечити їх адаптацію до конкретних умов підприємства, а це підвищує результативність впровадження, зменшує ризики невдач і сприяє сталому розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Держипільський Ю. І., Крутіков О. А. Моделювання бізнес-процесів для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий журнал «Дослідження та інновації»* / «Research and innovation». 2025. Т. 1, № 2 (5). 2025. С. 83–89.
2. Шматковська Т., Дзямулич М., Сташук О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/375>
3. Скорук О., Грудзевич Ю. Інтеграція цифрових технологій та економіко-математичного моделювання в бізнес-процесах підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024. № 6 (15), С. 81–85. <https://doi.org/10.32782/dees.15-12>
4. Ткачук В. О., Обіход С. В., Похільченко К. Л., Мікрюкова А. О., Дем'янчук К. О. Особливості використання методів і платформ графічного моделювання бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*, 2024. № 3(109), С. 9–16. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-9-16](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-9-16)

УДК 339.138:004.738.5

Бірюченко Д.Я., здобувачка вищої освіти, групи МА-4
Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ МЕМ-МАРКЕТИНГУ В РІТЕЙЛІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРИКЛАДИ

У сучасних умовах цифрової трансформації комунікацій, зокрема у сфері маркетингу, бренди активно шукають нові способи взаємодії з аудиторією. Одним із таких інструментів є мем-маркетинг – форма цифрового контенту, що поєднує візуальні елементи, гумор і культурні особливості, притаманні певним соціальним групам у певний проміжок часу. У межах стрімкого розвитку соціальних мереж меми стали потужним засобом формування емоційного зв'язку між брендом і споживачем.

Особливо актуальним є використання мем-маркетингу в ритейлі – сфері, де споживач щоденно стикається з великою кількістю конкурентних пропозицій. У таких умовах здатність бренду виділитися та створювати близький до споживача образ набуває вирішального значення. Водночас меми забезпечують не лише розважальну функцію, а й стають інструментом побудови лояльності, впізнаваності та залучення нових аудиторій, зокрема молоді. Тому дослідження можливостей і викликів використання мем-маркетингу в ритейлі є вкрай на часі.

Незважаючи на популярність мем-маркетингу як явища цифрової культури, його системне вивчення в контексті ритейлу залишається недостатньо опрацьованим у науковій літературі. Існує потреба в узагальненні прикладів успішного використання мемів у стратегіях просування торгових мереж, а також у виявленні чинників, що впливають на ефективність такого контенту.

Проблемою також є відсутність чітких методичних підходів до оцінки результативності мем-маркетингу в комерційних цілях. Більшість практик є фрагментарними, а успішність кампаній залежить від контексту, цільової аудиторії та швидкості реагування на інформаційні тренди. У зв'язку з цим виникає потреба в ґрунтовному аналізі перспектив мем-маркетингу в ритейлі як інноваційного інструменту маркетингових комунікацій.

Метою дослідження є визначення особливостей, потенціалу та ефективності використання мем-маркетингу в ритейл-сфері, а також аналіз його впливу на формування брендової комунікації та взаємодію зі споживачем на прикладі сучасних маркетингових практик.

У межах дослідження було проаналізовано контентні стратегії провідних українських мереж продуктових супермаркетів: «Сільпо», «АТБ», «Ашан» та «Фора». Особливу увагу зосереджено на використанні елементів мем-картинок як інструменту брендової комунікації в соціальних мережах.

Результати аналізу демонструють, що «Сільпо», «АТБ» та «Ашан» послідовно застосовують мем-маркетинг як частину стратегії емоційної взаємодії зі споживачем. Наприклад:

Сільпо вирізняється креативним поєднанням гумору з елементами української культури, часто використовує візуальні шаблони популярних інтернет-мемів та локальні жарти. «АТБ» активно впроваджує відео-меми, особливо в TikTok, що дозволяє охоплювати молоду аудиторію через розважальний контент.



Рис. 1. Мем-креативи мережі «Сільпо» та «АТБ»

Ашан в Україні часто публікує кросплатформений гумористичний контент, використовуючи універсальні шаблони мемів для акцентування уваги на цінах, знижках або подієвих акціях.



Рис. 2. Мем-креативи мережі «Ашан» та «Фора»

На відміну від вищезазначених брендів, мережа «Фора» демонструє низьку активність у сфері мем-маркетингу. Контент у соціальних мережах цієї мережі орієнтований переважно на інформативний та промоційний підхід, з акцентом на акції, ціни та продуктову палітру. Візуальна комунікація Фора залишається стриманою, з мінімальним використанням гумору чи елементів сучасної цифрової культури, що обмежує потенціал емоційного залучення молодіжної аудиторії.

Таким чином, мережа супермаркетів «Фора», порівняно з такими конкурентами, як «Сільпо», «АТБ» чи «Ашан», наразі демонструє обмежене використання мем-маркетингових стратегій, що створює потенціал для покращення емоційної комунікації бренду та підвищення впізнаваності серед молодіжної аудиторії.

Зважаючи на це, доцільним є впровадження низки ініціатив, спрямованих на інтеграцію мем-маркетингу в комунікаційну політику мережі Фора. Насамперед, варто розробити фірмову стилістику візуального контенту, що включатиме впізнавані кольори, шрифти або навіть брендованого персонажа - наприклад, умовного «Фора-Кота» або ж образ «Тітоньки з Форою», що дозволить створити унікальну мем-естетику, асоційовану виключно з брендом.



Рис. 3. Візуальні тренди адаптовані під мережу супермаркетів «Фора»

Особливу увагу варто приділити платформам TikTok та Instagram Reels, що є провідними серед молодіжної аудиторії. Створення коротких відео із використанням популярних аудіо- або візуальних трендів дозволить органічно вписати бренд у контекст повсякденного цифрового життя споживача. Вдалим доповненням до цієї стратегії є співпраця з українськими мем-акаунтами або блогерами з метою створення спільного гумористичного контенту на теми покупок, економії та побутових радощів.

Таким чином, впровадження системного мем-маркетингу дозволить мережі супермаркетів «Фора» не лише актуалізувати власну присутність у соціальних медіа, а й сформувати більш дружній та «олюднений» образ бренду, що сприятиме зростанню лояльності з боку існуючих клієнтів та залученню нової аудиторії.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що мем-маркетинг є ефективним інструментом комунікації бренду з аудиторією в умовах сучасного цифрового простору, особливо в секторі роздрібної торгівлі. Аналіз українського ритейлу показав, що провідні мережі продуктівих супермаркетів - зокрема «Сільпо», «АТБ» та «Ашан» - активно застосовують мем-контент для формування позитивного іміджу бренду, залучення уваги в соціальних мережах та емоційного зближення з цільовими споживачами.

У контексті мережі супермаркетів «Фора» виявлено недостатній рівень використання мем-маркетингу як елемента брендової стратегії, що відкриває перспективи для вдосконалення її комунікаційної політики. На основі вивчених практик та сучасних тенденцій запропоновано створення фірмового стилю мемів, впровадження локального гумору, активізація присутності на платформах TikTok та Instagram, а також використання брендovаних персонажів як Фор-кота. Застосування цих підходів може сприяти підвищенню впізнаваності бренду, залученню молодіжної аудиторії та формуванню емоційної лояльності до мережі. Таким чином, мем-маркетинг у сфері ритейлу не лише виконує розважальну функцію, а й стає стратегічним інструментом побудови брендової ідентичності та конкурентної переваги на ринку.

Список використаних джерел:

1. Маранчук М. Головні меми року в українському ритейлі у 2022-му. URL: <https://rau.ua/novyni/memi-roku-2022/>
2. Фора завезла літо: літня кампанія від Taktika. URL: <https://rau.ua/press-release-uk/fora-zavezla-lito/>

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ОСББ

Сучасні динамічні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамізму, складності та невизначеності, що визначає важливість забезпечення ефективності та адекватності управлінських рішень. При цьому обов'язковим є врахування потенційних ризиків та загроз як внутрішнього, так і зовнішнього походження, що, у свою чергу, передбачає дослідження стратегічних цілей та ключових бізнес-процесів суб'єкта господарювання. У процесі прийняття управлінських рішень важливо також враховувати нові тенденції у сфері менеджменту, що забезпечуватимуть їхню ефективність.

Прийняття управлінських рішень – це процес їх розробки й вибору способу дій щодо вирішення певної господарської ситуації чи проблеми. Основною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління (господарське явище чи процес) задля досягнення цілей функціонування та розвитку суб'єкта господарювання [2].

Управлінські рішення можуть ухвалюватися як за умов визначеності, так і за протилежних умов – невизначеності. В умовах визначеності суб'єкти прийняття рішень володіють інформацією про стан та тенденції зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, а також можуть прогнозувати наслідки відповідних рішень. Невизначеність характеризується наявністю значної кількості невідомих чинників і непрогнозованістю результатів. В умовах невизначеності зазвичай менеджери можуть використовувати один з двох підходів:

- 1) застосовувати особисті судження і наявну інформацію, а також власний досвід при формуванні прогнозів щодо результатів реалізації управлінських рішень;
- 2) вважає умови рівними та використовує критерії Вальда, Севіджа, Лапласа та Гурвіца для оцінювання передбачуваних результатів реалізації стратегій [1].

Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (далі – ОСББ) є специфічним господарюючим суб'єктом, що впливає і на особливості прийняття управлінських рішень. Зокрема, відповідно до Закону України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» основним органом управління ОСББ є загальні збори співвласників. Загальні збори є колегіальним органом управління, рішення якого оформлюються протоколом загальних зборів співвласників [3].

Рішення ухвалюються на загальних зборах шляхом проведення поіменного голосування учасників ОСББ. Рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало більше половини від загальної кількості голосів. Відповідно до ст. 6 Закону, кількість голосів, що належить певному власнику, визначається пропорційно до частки загальної площі його / її квартири у загальній площі всіх квартир та нежитлових приміщень. Статутом ОСББ також може бути встановлений інший порядок визначення кількості голосів, що належать кожному співвласнику на загальних зборах.

Основними критеріями, що визначають ефективність управлінських рішень, є:

- економічність (перевищення отриманих результатів / вигід відносно витрачених ресурсів);
- альтернативність (дослідження різних варіантів рішень для досягнення поставлених цілей);
- релевантність (відповідність поточній ситуації та часовому аспекту управлінського рішення)
- цільова орієнтація (рішення мають ухвалюватися відповідно до загальної стратегії та бачення розвитку ОСББ).

Отже, прийняття управлінських рішень в ОСББ здійснюється колегіальним органом управління, у діяльності якого беруть участь усі співвласники багатоквартирного будинку. Рішення вважається ухваленим, якщо за нього проголосувало більше половини учасників зборів, та закріплюється відповідним протоколом. Ключовими критеріями ефективності управлінських рішень є економічність, альтернативність, релевантність, цільова орієнтація.

Список використаних джерел:

1. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473>
2. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 47. С. 75-79. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>.
3. Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку: Закон України №2866-III від 29.11.2001 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text>

УДК 658

Бугайов А.В., здобувач вищої освіти, групи МА-4
Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

PRODUCT PLACEMENT В ТЕЛЕВІЗІЙНИХ ШОУ ЯК ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасному світі швидкі та вагомі зміни відбуваються у багатьох сферах. Це впливає на стиль життя та свідомість споживачів, що, у свою чергу, не може залишитися поза увагою маркетологів. Характерною рисою сучасного середовища є перенасичення інформацією із прямих каналів, що зменшує ефективність традиційних каналів комунікації та змушує компанії розвивати непрямі способи взаємодії з аудиторією. Телебачення залишається також потужним інструментом впливу на масову аудиторію, чим не міг не скористатися бізнес. ТБ як і раніше найефективніший канал для розвитку бренду як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. За даними Pure X Media 87% домогосподарств у країні є глядачами, а це приблизно 11,5 млн. осіб [1]. Це величезна аудиторія, яка вибирає не стільки і не тільки певний телеканал (СТБ, 1+1, Новий, ICTV, Україна, Інтер...), близький за настроєм і ідеологією, а, скоріше, вибирає цікавий телепроект, серіал або конкретну програму. Тому телевізійний дискурс «створює майданчики для продажу товарів, стаючи ефективним інструментом маркетингу і комунікацій для підприємств.

Однак розвиток рекламних комунікацій нині перебуває на тому піковому етапі еволюційного витка, коли реклама формує традиційну картину світу людини й не завжди ідентифікується власне як рекламний контент. До такого типу рекламної комунікації можемо зарахувати продакт-плейсмент.

На відміну від традиційної відкритої реклами, продакт-плейсмент не має нав'язливого характеру та уникає прямого тиску на аудиторію. Замість цього він використовує м'які психологічні механізми впливу та формує стереотипи поведінки через непомітне включення реклами в сюжет. Традиційна реклама зазвичай супроводжується частими повтореннями, які швидко набридають, втрачаючи новизну та рідко маючи цікаву сюжетну побудову. Натомість продакт-плейсмент виступає як альтернативний формат, де товар або бренд природно інтегрується в сюжет телепрограми, що викликає в глядача відчуття логічності та органічності в межах улюбленого телевізійного контенту. Це створює ілюзію реальності, а також формує яскраві приклади для наслідування, як у випадку з фільмом «Їж, молись, люби», де глядач прагне пережити подібні емоції щастя від куштування піци в Неаполі чи морозива в центрі Риму.

Продакт-плейсмент за своїми характеристиками наближається до таргетованої реклами. Обидва ці формати орієнтовані на чітко визначену цільову аудиторію, ґрунтуючись на глибокому аналізі її інтересів, смаків, вікових, гендерних та соціальних особливостей. Ще однією спільною рисою є ретельно продумана стратегія комунікації, адаптована до конкретного споживача [2].

Це досить перспективна ланка телевізійно-маркетингових технологій, адже вона вигідна всім (замовнику послуги через відносну дешевизну, телевізійному ринку, який докладає мінімум зусиль для просування товару, і в кінцевому варіанті споживачу послуги), проте потребує як законодавчого врегулювання, так і розширення методів та технологій телевізійної репрезентації продукту чи бренду.

Маркетингова інтеграція є важливим інструментом для бізнесу з кількох причин. Насамперед, вона сприяє підвищенню впізнаваності бренду, адже телевізійні шоу зазвичай мають широку аудиторію, що дозволяє охопити мільйони глядачів. Коли герої популярних серіалів або ведучі телепередач користуються продукцією певної марки, цей бренд мимоволі закарбовується в свідомості глядача. Водночас такий формат реклами є значно менш нав'язливим порівняно з традиційними рекламними роликами, оскільки він виглядає як природна частина сюжету чи атмосфери шоу, а отже, не викликає відторгнення. Крім того, інтеграція бренду в позитивний контекст передачі сприяє формуванню емоційної прив'язаності: продукт асоціюється з тими почуттями, які викликає шоу – натхненням, радістю, азартом тощо. Наприклад, участь спортивного бренду в програмі про здоровий спосіб життя чи кулінарного бренду в кулінарному шоу створює у глядача чіткі позитивні асоціації. Ще однією важливою перевагою є можливість точного потрапляння в цільову аудиторію, адже кожне шоу має свою глядацьку нішу – за віком, інтересами, стилем життя. Завдяки цьому бізнес може ефективно адаптувати свою стратегію до потреб конкретної категорії споживачів. Нарешті, маркетингова інтеграція підвищує рівень довіри до бренду, оскільки глядачі схильні довіряти улюбленим персонажам або ведучим, і якщо ті користуються певним товаром, це сприймається як схвалення, що позитивно впливає на ставлення до продукту.

Основна проблема полягає в тому, що часто використання продукту певного бренду в сцені є недоречним та не реалістичним і вибивається з основної сюжетної канви. Натомість у західній кінопродукції можна помітити багато прикладів інтеграції брендів у сюжет, проте вони є настільки органічними та логічно вписаними в загальну картину, що глядач не сприймає їх як рекламу. Під кожний бренд у телепередачі підібраний окремий персонаж, який через свій образ та поведінку транслює специфіку рекламованого товару. Резюмуючи, можемо зробити висновок, що продакт-плейсмент в Україні

зараз знаходиться в стані бурхливого розвитку. Бренди активно використовують можливість імплементувати свою продукцію та послуги у вітчизняні продукти кіномистецтва й у результаті отримують помітне збільшення продажів. Проте разом з тим необхідно визнати, що часто українським режисерам не вистачає досвіду для того, щоб якісно обігравати інтеграції. Надокучливість, неприродність та відсутність органічності все ще характерні для української прихованої реклами. Тому вітчизняним режисерам варто орієнтуватися на успішні закордонні проєкти, де режисери вже давно збагнули, як інтегрувати бренди таким чином, щоб не лише не надокучити глядачеві, а навіть завдяки органічній імплементації певних продуктів краще розкрити окремих героїв. Це саме той тип продакт-плейсменту, до якого треба прагнути вітчизняній ТВ платформі [3].

У шоу «Супермама» продакт плейсмент (product placement) використовується доволі активно рекламуючи побутову хімію, продукти харчування, товари для дітей. В цьому шоу можна вдало реалізувати рекламу одягу від AndreTan вигляді product placement.

Щоб реалізувати таку піар-акцію, можна взяти 4 колекції одягу (або створити нові спеціально для шоу, щоб реалізувати таку рекламу в рамках рекламної кампанії), і підбирати образи 4 учасникам. Також потрібен стиліст, який зможе зробити так, щоб цей одяг виглядав привабливо. Одним із ключових чинників є операторська робота. Хоча і в шоу учасникам потрібно іноді ходити, тим самим показуючи одяг з різних ракурсів, але операторська робота теж має бути відповідна.

Інтеграція жіночого одягу в телевізійне шоу є ефективною ідеєю з кількох причин. По-перше, оскільки програма орієнтована переважно на жіночу аудиторію, відпадає потреба у додатковому таргетингу за статтю – реклама автоматично досягає своєї цільової групи. По-друге, різноманіття представлених моделей одягу створює ефект природності, що зменшує сприйняття реклами як нав'язливої, а натомість викликає інтерес до продемонстрованих речей. Третім чинником є те, що підвищений інтерес до одягу буде підсилюватись через обговорення шоу в соціальному середовищі, особливо в контексті конфліктних моментів і сцен, де акцент зроблено на вбрання. Завдяки цьому зростає обізнаність глядачів про колекцію, а ситуації вибору між різними образами стимулюють глядача не сумніватися в доцільності покупки, а лише визначити, що саме йому пасує.

Крім того, кольорова палітра може стати додатковим інструментом впливу: кожен відтінок може відповідати характеру учасниці, підкреслюючи її образ і формуючи чіткі асоціації. Робота професійного стиліста в рамках шоу дозволяє показати, як певне вбрання виглядає на жінках з різними типами фігури, що допомагає глядачам ототожнити себе з учасницями та знайти образ, що найкраще підходить саме їм. Це створює переконання, що з правильним підбором одягу кожна жінка може виглядати ідеально. Водночас важливо забезпечити унікальність моделей – вони мають бути ексклюзивними, щоб запобігти купівлі схожих речей в інших магазинах. Завдяки різним типажам героїнь і символічній грі кольорів, глядачам легше ототожнити себе з певною учасницею, що допомагає у прийнятті рішення щодо вибору. Якщо до аналізу вбрання долучити ведучого-психолога, який коментуватиме значення кольорів або відповідність стилю характеру, це підсилить ефект впливу на глядача. При цьому згадування бренду може бути не прямим – достатньо напівкрупних планів логотипу чи деталей одягу, що зробить інтеграцію ненав'язливою, але ефективною.

Варто зазначити, що можливим є і інтеграція дитячого одягу в шоу. Але вона не буде настільки ефективною, як інтеграція жіночого одягу. Так, наприклад, треба враховувати, у якого відсотка глядачів є діти, і в якому вони віці. Варто зазначити, що діти не завжди є в кадрі. На них виділяють ефірний час, але його мало в порівнянні з учасницями. В шоу «Супермама» представлені діти різних вікових категорій до 18 років, а також різних статей, тому складно буде придумати і рекламувати такий одяг, який би ефективно вплив би в шоу, щоб глядачі не сприймали негативно інтеграції, бо вихід за рамки ненав'язливої реклами може відобразитись на її ефективності.

Таким чином найкраще product placement працює у випадках, коли цільова аудиторія більш одноманітна. Тоді можна рекламувати товари та мати більшу ефективність реклами. На цьому прикладі наглядно видно, як проводити аналіз цільової аудиторії, і програмувати їх свідомість так, щоб вони купляли рекламовані товари(в даному випадку одягу). А також, як запобігти прийманню неправильних рішень в рекламних кампаніях.

Список використаних джерел:

1. Партика А. Насправді завжди було і є більше глядачів. Нарешті панель це побачила. URL: <https://detector.media/rinok/article/227950/2024-06-07-naspravdi-zavzhdy-bulo-i-ie-bilshe-glyadachiv-nareshiti-panel-tse-pobachyla/>
2. Супрун В.М. Продакт-плейсмент в ефірі сучасного українського телебачення. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2021. Том 32 (71) № 4 Ч. 3. С. 174-179. DOI <https://doi.org/10.32838/2710-4656/2021.4-3/29> [11]
3. Трачук О. О., Болотова В. О. Особливості продакт-плейсмент в українському кінематографі. Розвиток сучасного українського суспільства у соціологічному вимірі: Матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. 15 грудня 2023 р. Харків: НТУ «ХПІ», 2023.С. 197-182

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах посиленої конкуренції та швидких темпів розвитку ринку, забезпечення найвищої якості логістичних бізнес-процесів стає важливим викликом для торговельного бізнесу. Ефективна логістика має вирішальне значення для успіху компанії, впливаючи на її здатність забезпечувати швидке обслуговування клієнтів, формувати вчасні доставки товарів та мінімізувати витрати. Проблема загострюється через необхідність впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація, цифровізація та системи управління ланцюгами поставок, що ускладнює контроль і підтримку бажаного рівня якості у сфері логістики. Нехтування пріоритетністю якості логістичних процесів може призвести до значних фінансових втрат через збої в постачанні, затримки або неефективне управління запасами [1, 2].

Водночас, у міру зростання очікувань споживачів щодо швидкої доставки та гнучкого обслуговування торговельні підприємства повинні постійно вдосконалювати свої логістичні процеси. Компанії стикаються з потребою мінімізації витрат, надаючи при цьому якісні послуги, що вимагає впровадження комплексних систем управління якістю. Також важливо враховувати міжнародні стандарти та екологічні норми, які можуть ускладнити управління логістикою. В умовах стрімкої цифрової трансформації здатність торговельних підприємств коригувати свої логістичні процеси для забезпечення стабільності на ринку та підвищення конкурентоспроможності стає вирішальним завданням успіху [3].

Вважаємо, що система управління якістю логістичних бізнес-процесів на торговельному підприємстві - це комплекс організаційних, технічних і технологічних заходів, спрямованих на вдосконалення і регулювання всіх етапів логістичних операцій. Вона охоплює процедури планування, транспортування, зберігання, управління запасами та доставки товарів, гарантуючи їх безперебійну взаємодію.

Основна мета такої системи - забезпечення високої якості виконання логістичних операцій, що веде до зниження витрат, підвищення швидкості обслуговування та задоволення вимог клієнтів.

Система управління якістю логістичних бізнес-процесів на торговельному підприємстві охоплює моніторинг та аналіз логістичних процесів, використання сучасних інформаційних технологій (WMS, TMS), стандартизацію операцій відповідно до міжнародних нормативів, а також впровадження постійних удосконалень для підвищення продуктивності та гнучкості. Вона також підвищує прозорість, зменшує ризики та забезпечує швидку адаптацію до ринкових коливань, тим самим зміцнюючи конкурентну перевагу торговельного підприємства.

За результатами представленого ретроспективного аналізу літературних джерел встановлено, що зміст поняття «управління якістю логістичних бізнес-процесів» на торговельному підприємстві включає в себе наступні ключові аспекти:

1. Планування. Цей параметр охоплює визначення цілей і стратегій для забезпечення якості логістичних процесів. Сюди входить розробка планів постачання, транспортування та зберігання товарів, а також визначення відповідних ресурсів;

2. Контроль якості. Включає моніторинг і оцінку всіх етапів логістичних процесів, щоб забезпечити відповідність стандартам якості. Може включати перевірки наявності товарів, контролювання строків доставки та перевірку умов зберігання;

3. Оптимізація процесів. Передбачає аналіз існуючих логістичних бізнес-процесів з метою їх вдосконалення. Може включати автоматизацію, реорганізацію роботи складів і оптимізацію маршрутів доставки;

4. Впровадження сучасних технологій. Цей параметр охоплює інтеграцію інформаційних технологій, таких як системи управління складом (WMS) та управління транспортом (TMS), для покращення прозорості, точності та швидкості логістичних операцій;

5. Навчання та розвиток персоналу. Включає програми підвищення кваліфікації для співробітників, які займаються логістикою. Це важливо для забезпечення високих стандартів обслуговування і ефективності процесів;

6. Зворотний зв'язок і вдосконалення. Систематичне отримання та аналіз відгуків від клієнтів і партнерів, а також оцінка результатів діяльності для ідентифікації можливостей для покращення. Включає в себе вивчення помилок та їх виправлення для підвищення загальної якості логістичних бізнес-процесів.

За результатами проведених досліджень можна стверджувати, що якісна організація логістичної діяльності приносить низку значних переваг для підприємств у сфері торгівлі, зокрема в наступних параметрах [4, 5]:

- зниження витрат. Якісні логістичні бізнес-процеси дозволяють оптимізувати транспортні та складські витрати, що сприяє підвищенню рентабельності підприємства та ефективнішому використанню ресурсів;
- покращення обслуговування клієнтів. Швидка та точна доставка підвищує рівень задоволеності клієнтів, зміцнює їхню лояльність і сприяє позитивному іміджу компанії;
- оптимізація управління запасами. Ефективна та якісна логістика дозволяє точніше прогнозувати попит, уникати надлишкових запасів і мінімізувати витрати на зберігання товарів;
- гнучкість у реагуванні на зміни ринку. Якісно організована логістика забезпечує здатність швидко адаптуватися до змін у попиті, умовах постачання або інших зовнішніх факторів;

- зменшення ризику помилок і затримок. Високий рівень організації логістичних процесів знижує ймовірність помилок у постачанні та мінімізує затримки в доставці, що забезпечує безперебійність торговельного бізнесу;

- підвищення конкурентоспроможності. Ефективна логістика допомагає підприємству швидше та дешевше доставляти товари, що дає йому перевагу перед конкурентами на ринку.

- розширення ринкових можливостей. Оптимізація логістичних процесів дозволяє підприємству легко освоювати нові ринки, розширювати географію постачань та залучати нових клієнтів.

Необхідність розробки поетапного процесу управління якістю логістичної діяльності на торговельних підприємствах зумовлена зростанням очікувань споживачів та загостренням конкуренції на ринку. Якісна організація логістичних бізнес-процесів є вирішальним елементом для підвищення продуктивності, мінімізації витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Дотримуючись поетапного підходу, можливо ефективно аналізувати, контролювати та вдосконалювати всі етапи логістичної діяльності, що в кінцевому підсумку призводить до досягнення високих стандартів якості. Крім того, цей підхід забезпечує адаптивність у реагуванні на коливання ринку, що є вирішальним для сталого зростання бізнесу. Отже, впровадження добре структурованої системи управління якістю логістичних бізнес-процесів підвищує конкурентні переваги торговельного підприємства.

Етапи процесу управління якістю логістичних бізнес-процесів на торговельному підприємстві можна представити у табл. 1.

Таблиця 1

Етапи процесу управління якістю логістичних бізнес-процесів на торговельному підприємстві
(розроблено автором)

Етап	Завдання
1. Планування	- визначення цілей та стандартів якості логістичних процесів; - розробка стратегій управління якістю та планів дій для досягнення цих цілей; - прогнозування попиту та планування ресурсів (людських, фінансових, матеріальних).
2. Організація	- створення структури логістичних процесів, визначення ролей і відповідальності; - вибір постачальників та партнерів, оцінка їхньої надійності та відповідності стандартам; - впровадження сучасних технологій для автоматизації та оптимізації логістики.
3. Реалізація	- реалізація планів та стратегій, забезпечення виконання логістичних операцій; - здійснення транспортування, зберігання та обробки товарів відповідно до стандартів якості.
4. Контроль	- моніторинг та оцінка виконання логістичних процесів, перевірка відповідності стандартам; - виявлення відхилень та проблем у процесах, аналіз причин їх виникнення.
5. Коригування	- реалізація заходів для усунення виявлених проблем та відхилень, коригування процесів; - оновлення стандартів та процедур для покращення якості.
6. Оцінка	- проведення аналізу результатів управління якістю, оцінка ефективності впроваджених змін; - забезпечення зворотного зв'язку від клієнтів та партнерів для вдосконалення процесів.
7. Вдосконалення	- постійне вдосконалення системи управління якістю, впровадження інноваційних рішень; - проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу з метою підвищення рівня обслуговування.

Можна стверджувати, що визначені основні етапи управління якістю логістичних бізнес-процесів та відповідні завдання допоможуть торговельним підприємствам досягати високих стандартів якості та покращувати свою конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2494>
2. Суворова І. М., Гречковська А. І., Кордяк М. О. Актуальні проблеми управління логістичними бізнес-процесами на сучасних підприємствах. Економіка і регіон. 2024. № 1(92). С. 162-167.
3. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б. Моделювання результативного управління логістичними процесами підприємства торгівлі. БІЗНЕСІНФОРМ. 2021. № 7. С. 234-241.
4. Овчаренко А. Г. Інтегрування управління якістю логістичних бізнес-процесів та екологічного менеджменту. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2021. Pp. 557-564.
5. Шишкін В. О., Решетньова А. В. Особливості оптимізації системи управління логістичними бізнес-процесами на промислових підприємствах. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 7. С. 536-540.

УДК 334:005

Бурачек І.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Димчук Т.В., здобувач вищої освіти, група МО-71
Державний університет «Житомирська політехніка»

МЕТОДИ, ТЕХНІКИ ЕФЕКТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Час – найцінніший ресурс людини, адже він є абсолютно обмеженим і невідновним. Його не можна ні замінити, ні відшкодувати. Водночас час можна ефективно «конвертувати» – перетворюючи на певні життєві цінності. Однією з основних проблем, з якою стикаються більшість керівників вітчизняних підприємств, є хронічна нестача часу. При цьому навіть цілеспрямовані, організовані та ефективні керівники, які раціонально планують власний робочий час, часто страждають через неефективне використання часу їхніми підлеглими та колегами. Раціональне використання часу є запорукою успішного виконання професійних обов'язків і досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження сучасних методів, технік тайм-менеджменту, які дають змогу кожному співробітнику ефективно використовувати свій робочий час.

На початкових етапах свого становлення тайм-менеджмент розвивався у вигляді окремих практичних рекомендацій консультантів з управління щодо планування та ефективного використання часу. На теперішній час до цього процесу долучилися науковці. Так, Кулікова В.М. акцентує увагу на тому, що тайм-менеджмент – це не жорсткий режим дня, а система методик, з допомогою яких людина може досягнути відмінних результатів, не заганняючи себе в тісні рамки; це галузь знань, що вивчає проблеми та методи оптимізації витрат часу в різних сферах людської діяльності [1, с. 14]. Інше бачення, що тайм-менеджмент – це сукупність технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності використання свого робочого часу, а також контролю за завданнями, кількість яких зростає; це також уміння ставити завдання і виконувати їх. Певною мірою тайм-менеджмент є стилем життя і філософією цінності часу у швидкому потоці інформації, у світі, що постійно змінюється [2].

Методи та техніки тайм-менеджменту можна умовно поділити за принципами, які лежать в їх основі на [3]:

1) методи, в основі яких лежать принципи розподілу часу та способи його контролю: хронометраж, метод «Помодоро», метод 90/30, метод 52/17, метод 45/15, правило 2 хвилин, метод 10 хвилин, правило 5 секунд, техніка тимчасових блоків, формула 10-3-2-1-0 тощо;

2) методи, в основі яких лежать принципи розподілу та диференціації завдань: матриця Ейзенхауера (квадранти Кові), метод «АБВГД», АВС-аналіз, SMART-технологія постановки цілей, правило 1-3-5 (принцип 9 справ), принцип 3 справ, правило «Fresh or Fried», метод «4D», метод «7R», правило «6П», метод Тіма Ферріса, піраміда Франкліна, діаграма Ганта, метод Шваба, метод «100 блоків», метод «Список не справ», метод «Спринт», тощо;

3) методи, в основі яких лежать різні способи контролю продуктивності (метод GTD (Getting Things Done), метод ZTD (Zen to Done), метод «Канбан», методика особистої ефективності (Personal Efficiency Program (PEP), метод «п'яти пальців», методика «Автофокус», методика «Календарик-пінарик», метод «Спускового гачка» тощо);

4) методи, в основі яких лежить спосіб обробки та збереження інформації (метод «Айсберг», метод «Zero Inbox», метод «43 папки», інтелект-карти (Mind maps), принцип «Кошик для сміття» тощо);

5) методи, в основі яких лежать способи боротьби із прокрастинацією (метод Швейцарського сиру, метод «З'їжте жабу на сніданок», метод «З'їсти слона», метод «Салями», метод «Монетка на допомогу» та «Синдром апельсинів»).

Отже, використання методів тайм-менеджменту допомагає менеджеру успішно виконувати свої завдання та раціонально розподіляти свій час таким чином, щоб виконувати все вчасно та з максимальною можливою результативністю.

Список використаних джерел:

1. Kulikova V. N. Zastav'te vremena rabotat' na vas / V. N. Kulikova. – М. : ЗАО Tsentrpoligraf, 2008. – 192 s.
2. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Тайм-менеджмент – управління часом. Збірник наукових праць ВНА. 2011. Т. 3. № 2(53). С. 61-69.
3. Жуковська А.Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна», 2021. Вип. 101. С. 79-93.

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до організації продажів, роблячи електронну комерцію (e-commerce) одним із ключових інструментів сучасного бізнесу. Вона охоплює відносини між підприємствами, а також між компанією і споживачами, які здійснюються дистанційно за допомогою цифрових технологій. Основою електронної комерції є юридично значущі дії, які створюють права та обов'язки, переважно майнового характеру. Головною перевагою електронної комерції є охоплення широкої аудиторії клієнтів, незалежно від їхнього місця проживання, що особливо актуально у періоди підвищеного попиту на дистанційні послуги. Вона забезпечує швидкість та зручність обслуговування, мінімізуючи витрати підприємств на документообіг, персонал та канцелярію. Крім продажу товарів, електронна комерція охоплює й інші сфери бізнес-активності – онлайн-банкінг, маркетинг, навчальні послуги, електронне укладення договорів, що перетворює її на комплексну цифрову екосистему.

Крім того, у сучасних умовах активно впроваджуються омніканальні стратегії. Вони базуються на інтегрованому підході до організації бізнес-процесів щодо обслуговування клієнтів, дозволяючи покупцям вільно переходити між каналами, отримувати необхідну інформацію, порівнювати товари, приймати рішення та здійснювати покупки. Такі стратегії не лише забезпечують зручність для споживачів, а й дають компаніям змогу збирати узгоджену аналітику з усіх каналів взаємодії – сайтів, мобільних додатків, соціальних мереж і фізичних магазинів. Це дозволяє краще розуміти поведінку споживачів і оперативнo адаптувати пропозиції, забезпечуючи цілісний та послідовний клієнтський досвід.

Одним із ключових елементів сучасних підходів до організації продажів є використання CRM-систем (Customer Relationship Management). Вони дозволяють підприємствам автоматизувати управління клієнтськими відносинами, збираючи та аналізуючи дані про клієнтів, їхню поведінку, уподобання та історію покупок. CRM-системи сприяють побудові довгострокових відносин із клієнтами, підвищенню ефективності маркетингових кампаній і забезпеченню персоналізованого підходу до обслуговування. CRM-системи допомагають підвищити ефективність роботи підприємств, об'єднуючи завдання і дані. На цій основі за допомогою алгоритмів та аналітики взаємин вони надають інформацію для відділів продажів, маркетингу і обслуговування. Отже, CRM-система є рішенням, яке допомагає організувати, консолідувати й автоматизувати інформацію, пов'язану з підтриманням клієнтів, а потім використовувати ці відомості для підвищення якості обслуговування. Інтеграція CRM-систем з омніканальними стратегіями дозволяє компаніям ефективніше використовувати дані з усіх каналів комунікації, оптимізуючи процес продажів і створюючи значні конкурентні переваги. Єдиний досвід клієнта в усіх каналах взаємодії з брендом не лише підвищує задоволення клієнтів, а й формує емоційний зв'язок, який важко повторити конкурентам.

Програми лояльності відіграють важливу роль у цифровій трансформації продажів. Вони стимулюють повторні покупки, підвищують середній чек і сприяють формуванню довготривалої прив'язаності до бренду. Основою таких програм є створення додаткової цінності для клієнтів у вигляді бонусів, знижок або інших вигідних пропозицій. Завдяки інтеграції з CRM-системами та омніканальними платформами, компанії отримують змогу автоматизувати аналіз поведінки споживачів, сегментувати аудиторію та формувати персоналізовані пропозиції, що краще відповідають індивідуальним потребам клієнтів. Такий підхід не лише сприяє зростанню продажів і підвищенню лояльності, а й зміцнює довіру, збільшує частоту покупок і зменшує рівень відтоку клієнтів.

У сучасному бізнес-середовищі електронна комерція, омніканальність, CRM-системи та програми лояльності формують ефективну екосистему взаємодії з клієнтами. Ці інструменти дозволяють підприємствам адаптуватися до змін ринку, підвищувати ефективність продажів та забезпечувати високий рівень задоволеності споживачів. Вони сприяють не лише стабільному розвитку бізнесу, але й формуванню довгострокової лояльності клієнтів, що є критично важливим у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Електронна комерція та онлайн продажі. 2021. [URL:https://bezpeka.isu.net.ua/news/512751-elektronna-komerciya-ta-onlayn-prodazhi](https://bezpeka.isu.net.ua/news/512751-elektronna-komerciya-ta-onlayn-prodazhi)
2. Жегус О. В. Інтегрований підхід до організації продажу в роздрібній торгівлі. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2017, № 1. С. 62-72
3. Омніканальність – це майбутнє клієнтського сервісу. RemOnline [URL:https://remonline.ua/blog/omni-channel/](https://remonline.ua/blog/omni-channel/)
4. Програма лояльності. SendPulse. 2024. [URL:https://sendpulse.ua/support/glossary/loyalty-program](https://sendpulse.ua/support/glossary/loyalty-program)

УДК 330.47

Вдовиченко Д.-М.В., магістрант, гр. ЗМО-24-1М, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та змінного економічного середовища ефективність діяльності підприємства стає ключовим фактором для забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Ефективність можна визначити як здатність підприємства досягати своїх цілей при мінімальних витратах ресурсів. Цей аспект має стратегічне значення, оскільки від нього залежить не лише фінансовий результат, але й здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін на ринку. Тому управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства є важливим напрямом сучасного менеджменту.

Управління ефективністю суб'єкта господарювання включає стратегічне планування, оптимізацію виробничих процесів та впровадження інновацій. Сучасні підприємства активно використовують інформаційні технології та аналітичні інструменти для оцінки ефективності та прийняття управлінських рішень. Це дозволяє не лише збільшити точність оцінки поточної діяльності, але й спрогнозувати потенційні результати у майбутньому. Відтак, застосування таких інструментів є необхідним для підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Це дозволяє підприємствам не лише зберігати свою стабільність, але й досягати значного зростання у довгостроковій перспективі. Для забезпечення стійкого розвитку необхідно зосереджуватися на постійному вдосконаленні управлінських стратегій, що сприятиме покращенню економічних результатів і підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Одним з основних аспектів управління ефективністю є використання науково обґрунтованих методів для аналізу та оцінки внутрішніх процесів. Зокрема, застосування системи збалансованих показників дає змогу узгодити стратегічні цілі підприємства з його операційною діяльністю, забезпечуючи комплексний підхід до управління ефективністю. Цей метод дозволяє аналізувати фінансову та клієнтську перспективи, внутрішні процеси та інноваційні аспекти діяльності підприємства, що сприяє досягненню високої ефективності в умовах конкурентного середовища [2].

Важливою складовою ефективного управління є адаптація організаційної структури підприємства до потреб ринку. Для цього необхідно враховувати зовнішні умови, такі як технологічні інновації, політичні зміни та ринкові коливання. Підприємства, що своєчасно адаптуються до змін, мають можливість знижувати витрати і підвищувати свою продуктивність, що є важливим чинником у досягненні стабільного фінансового результату [3]. Важливим аспектом управління ефективністю діяльності підприємства є врахування впливу чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Для цього необхідно сформувати дієву систему моніторингу зовнішнього середовища, яка надаватиме можливість оперативно відстежувати зміни, що відбуваються, та враховувати їх у процесі управління ефективністю. З огляду на зазначене, управління ефективністю передбачає формування механізмів адаптивного реагування, які забезпечуватимуть стійкість функціонування та розвитку підприємства.

Сучасні підприємства активно використовують цифрові технології, зокрема Big Data, штучний інтелект та ERP-системи, які дозволяють інтегрувати управлінські процеси та автоматизувати прийняття рішень. Як показують дослідження [1], ці технології допомагають знизити витрати і підвищити точність оцінки ефективності, що є ключовим у сучасному бізнесі. Інновації забезпечують гнучкість підприємства, дозволяючи адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Управління ефективністю діяльності підприємства є багатогранним процесом, що передбачає стратегічний аналіз, впровадження сучасних технологій і адаптацію до зовнішнього середовища. Зазначена управлінська діяльність вимагає інтегрованого підходу, який поєднує економічні, організаційні та інноваційні аспекти. Це дозволяє підприємствам не лише досягати короткострокових цілей, але й забезпечувати довгострокову стійкість.

Список використаних джерел:

1. Bahri M., St-Pierre J., Sakka O. Performance measurement and management for manufacturing SMEs: A financial statement-based system. *Measuring Business Excellence*. 2017. Vol. 21, № 1. Pp. 17-36. URL: <https://doi.org/10.1108/MBE-06-2015-0034>.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
3. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1998. 397 p.

**Вікарчук О.І., к.е.н, доцент кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державного університету «Житомирська політехніка»**

ІНТЕГРАЦІЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ НАПРЯМІВ У ГЛОБАЛЬНІЙ МАРКЕТИНГОВІЙ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Сучасний розвиток економіки характеризується розвитком глобалізаційних процесів де міжнародна діяльність підприємств є інструментом глобалізації та інтеграції у світовий економічний простір. Процеси глобалізації мають тенденцію до поширення, в таких умовах зростає міжнародне економічне співробітництво й все більше підприємств виходять на міжнародні ринки, підвищується ступень інтернаціоналізації підприємств, що забезпечує їх розвиток. Підприємства адаптуються до змін кон'юнктури ринку, проваджують новітні технології та для успішної реалізації господарської діяльності формують міжнародну маркетингову стратегію, реалізація якої надає підприємству під час виходу на міжнародні ринки можливість вивчити стан ринків, попит, конкуренцію на ринку та оцінити можливості підприємства до розвитку [1, с. 67].

Формування маркетингової стратегії в глобальному середовищі складніше, оскільки охоплює не лише збутову діяльність, а й такі напрями діяльності, як інновації, виробництво, фінансування, поставки. Крім цього, потрібне знання національних, культурних, політичних, соціальних, економічних умов і особливостей у країні, де планується майбутня діяльність. Під маркетинговою стратегією будемо розуміти формування та реалізацію цілей та завдань відповідно до її можливостей на міжнародних ринках та стану глобального середовища. У глобальному середовищі суб'єкт міжнародного бізнесу може зіштовхнутися із різними методами зберігання та транспортування продукції, різницею в податковій та митній сферах, несумісним законодавством, прийнятими каналами розповсюдження, правовими обмеженнями. Такі особливості підвищують рівень ризиків у глобальному середовищі, тому бізнес-системи мають обґрунтовано вибирати маркетингову стратегію та стратегію виходу на зовнішні ринки. Маркетингова стратегія взаємопов'язана із корпоративною стратегією діяльності бізнесу. Вибір маркетингової стратегії залежить від чинників глобального бізнес-простору, серед яких чинники, які визначають стан галузі та умови конкуренції, чинники, які характеризують конкурентні можливості, ринкову нішу і потенціал. У процесі формування маркетингової стратегії у глобальному середовищі доцільно вивчати не лише чотири складові маркетингової політики, а й проводити більш ретельний аналіз та постійний моніторинг змін. Бізнес-система може змінити маркетингову стратегію за умови: недосягнення результативних показників діяльності у глобальному бізнес-просторі; агресивної політики конкурентів на зовнішньому ринку; зміни впливу зовнішніх чинників глобального простору; переорієнтації на більш пріоритетні та прибуткові для діяльності ринки; змін переваг іноземних покупців. Для формування маркетингової стратегії у глобальному середовищі важливо також враховувати базисну стратегію [4], яка визначає властивості товару, який реалізується на зовнішніх ринках, новизну експортної продукції, новизну зовнішніх ринків збуту. Формування маркетингової стратегії у глобальному середовищі може залежати від типу ринку (новий, існуючий) та типу експортної продукції (нова, існуюча). Стратегія проникнення на зовнішній ринок спрямована на підтримку та покращення переваг експортної продукції над конкурентними, завдяки ефективній експортній діяльності бізнес-систем [2]. Зміцнити позиції експортної продукції доцільно через ефективну рекламну компанію, зменшення цін, розширення мережі розподілу на зовнішньому ринку, модифікацію експортної продукції, нову упаковку. Така стратегія доцільна, коли бізнес має технологічні чи виробничі переваги. Недоліком такої стратегії є високі витрати (в технології, виробництві, ціновій конкурентній боротьбі). Стратегія розширення зовнішніх ринків становить вихід на нові ринки з наявним товаром. Реалізується така стратегія завдяки збільшенню попиту шляхом підвищення зацікавленості до експортної продукції. Складністю впровадження такої стратегії є високі витрати із виходу на нові зовнішні ринки, а також те, що вона передбачає конкурентну боротьбу на цих зовнішніх ринках з місцевими та іноземними компаніями. Стратегія розвитку експортної продукції спрямована на створення нових товарів для задоволення потреб іноземних клієнтів. Стратегія передбачає розробку, виробництво і збут нової експортної продукції на освоєних зовнішніх ринках [4].

Якщо глобальна маркетингова стратегія - це план для всієї організації, розроблений, щоб дозволити фірмі розвинути сильну глобальну присутність, особливо з погляду маркетингу та виробництва. Внутрішні драйвери - це ті, що походять від фірми і, таким чином, контролюються керівництвом, такими як глобальне бачення та можливості фірми, а також фінансування та міжнародний досвід керівників. З іншого боку, зовнішні драйвери не контролюються фірмою, але впливають на її здатність визначати та виконувати глобальну стратегію [3, с.34].

Стратегії виходу на обраний зарубіжний цільовий ринок можуть охоплювати різні варіанти, пов'язані зі способом виходу на ринок певної країни та з вибором каналу збуту. Фахівці вважають, що маркетингову

стратегію планують на корпоративному рівні, рівні бізнес-одиниці, функціональному і оперативному [3, с. 56]. На корпоративному рівні розглядаються стратегічні маркетингові питання, що впливають на перспективи розвитку бізнесу загалом, визначається спосіб взаємодії з ринком і узгодження потенціалу бізнес-систем з його цілями, а також виявляються способи найкращого використання ресурсів бізнес-систем для задоволення потреб ринку. Отже, маркетингові стратегії функціонального рівня дають змогу визначити цільові ринки і створити адекватні їх характеристикам комплекси маркетингу, а оперативні (інструментальні) стратегії – досягти своїх цілей на обраних ринках.

Світові фірми постійно мають справу з парадоксом. З одного боку, глобальне охоплення передбачає загальні цілі та навички, які перевершують будь-яку конкретну країну. Дійсно, фірма може в'їхати в країну, оскільки її бачення та досвід можуть використовувати більше виробничих ресурсів цієї країни, ніж місцеві фірми. З іншого боку, світові фірми зустрічаються з проблемами, викликаними несприйняттям місцевих ринків бізнес-політики іноземних компаній. Успіх означає адаптацію загальних знань до конкретних обставин кожної країни. Стратегічний виклик вступу глобальної фірми в нову країну полягає у визначенні бізнес-тактики та практики імпорту, розвитку на місці та способу їх поєднання в рамках працюючого глобального підприємства [2].

Маркетингові стратегії в іноземній країні залежать від культури, і те, що працює на ринку однієї країни, не обов'язково повинно працювати в іншій. У багатьох випадках, коли цільові клієнти належать до різних культурних середовищ, потрібна адаптація комплексу маркетингу. Очевидно, що пристосування до культурних імперативів, таких як мова, для забезпечення спілкування є обов'язковим для кожної ділової діяльності. З іншого боку, пристосування до інших культурних елементів, не критичних для успіху, лише збільшує витрати та зменшує економію на масштабі та розмірі. Тому, ретельно проаналізувавши культурні імперативи, які існують на ринках, міжнародний маркетинговець повинен лише адаптуватися до них. Можливо, доведеться змінити не лише застосування маркетингових інструментів, але навіть весь маркетинговий підхід може також бути адаптованим, якщо категорії мислення суттєво відрізняються від одного суспільства до іншого [3, с. 67].

Глобальний підхід вимагає від фірми зосередити свої зусилля у всьому світі, а не розробляти маркетингові стратегії на основі окремих країн. Це також вимагає координації та інтеграції виробництва, збуту та інших функціональних видів діяльності в різних країнах. Для багатьох фірм глобальна маркетингова стратегія вимагає централізованої операції, щоб використовувати переваги масштабу, оптимізувати ресурси та зменшити витрати [1, с. 87].

Міжнародний маркетинг відіграє дуже важливу роль «як центр дослідження, прогнозування та розробки стратегій збуту продукції на ринку країн-імпортерів». Там, де адаптація товарів бренду, просування та збір інформації є важким, маркетинг зближує споживачів та виробників, отримуючи зворотній зв'язок із клієнтами, щоб задовольнити максимальні потреби споживачів. Таким чином, стає одним з одних з найбільш ефективних засобів конкуренції на міжнародному ринку» [4]. Маючи цінні унікальні можливості, компанії часто можуть досягти величезного обсягу продажу, використовуючи ці унікальні можливості та виробляючи продукцію для зовнішніх ринків, де місцеві конкуренти не мають можливості виробляти подібну продукцію.

На основі маркетингових стратегій пропонуємо виконувати такі заходи щодо покращення глобального підприємництва: вишукувати відмінності у стратегіях постачання та збуту щоб відповідати місцевому середовищу та вимагати передачі виробничої та маркетингової діяльності місцевим філіям. Це допоможе зменшити тиск через глобалізацію, сучасні інформаційні технології та транспорт. Хоча це призведе до збільшення витрат зараз, але дозволить отримати більше прибутку в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Бушуєва Н. С., Бабаєв І. А., Яковенко В. Б., Гриша О. В., Дзюба С. В., Войтенко А. С. Креативні технології управління проектами та програмами: монографія. Київ: Саміт-Книга, 2010. 768 с.
2. Ярмолук О. Я., Сабірова І. М. Використання Scrum методології в маркетинговій діяльності підприємства. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/46.pdf
3. British Standard BS 6079-1:2000. Project management. Part 1: Guide to project management. 182 p.
4. Hoang T. N., Phu P. P., Chi Ph. D. T. The role of international marketing in international business strategy. N.H. Tien, [Електронний ресурс] : Режим доступу: https://www.academia.edu/2588463/Global_Marketing_Contemporary_Theory_Practice_and_Cases

УДК 336.7:330.1

Вітер В.А., здобувач PhD 073 Менеджмент
Науковий керівник: Цаль-Цалко Ю.С., д.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ПЛАТФОРМИ КРАУДІНВЕСТІНГУ ЯК ФОРМА ІНОЗЕМНОГО ФІНАНСУВАННЯ

Сучасними дослідниками все частіше розкриваються питання трансформації нових можливостей до співпраці у бізнесі під впливом цифровізації. Розвиток електронного бізнесу надає можливості використання нових інструментів управління іноземними інвестиціями. Серед таких інструментів розглянемо ключові особливості краудінвестингу, який стає популярним способом взаємозв'язків підприємців та переважно дрібних інвесторів.

Механізм залучення капіталу і колективного фінансування підприємств або проєктів через Інтернет-майданчики отримав назву краудфандингу, який еволюціонував від моделі благодійного фінансування до комерціалізованої версії. Краудінвестинг як різновид краудфандингу передбачає спільне вкладення коштів на умовах отримання інвестиційного прибутку. У загальному вигляді краудінвестинг є засобом залучення капіталу за допомогою значної кількості учасників, які надають кошти або інші ресурси на фінансування перспективних чи унікальних проєктів з метою отримання дивідендів, частки в компанії або інших прав, що спрямовані на отримання доходів у майбутньому, як правило, з використанням спеціальних Інтернет-платформ. По суті, такі платформи виступають як посередники між бізнесом і потенційними інвесторами. Їх діяльність зазвичай регулюється спеціальними законами в кожній країні.

У розвинених країнах цей інструмент вже довів свою ефективність у фінансуванні стартапів, інноваційних проєктів та малого бізнесу. В Україні наразі через краудінвестинг може бути надзвичайно актуальним інвестування суспільно-значущих проєктів. Так, наприклад, на шляху до відновлення сільського господарства України критично важливим є розмінування ключових територій. У той час як великі компанії можуть самостійно збирати кошти для фінансування розмінування, існує нагальна потреба у створенні інструменту для десятків тисяч дрібних фермерів, що працюють в Україні [4, с.32].

Помітна відмінність краудінвестингу від звичайних фінансових інструментів полягає в просторовому розподілі капіталу та географічній розпорошеності інвесторів. Оскільки транзакції проводять онлайн, краудінвестинг може подолати труднощі, пов'язані з відстанню, які виникають, зазвичай, з фінансуванням проєктів на ранніх стадіях. Крім того, завдяки даному інструменту навколо проєктів створюється співтовариство не лише пасивних вкладників, а й активних учасників, які можуть вносити ідеї та пропозиції, ділитися власним досвідом, знаннями та контактами. Це сприяє колективному аналізу, контролю та відбору проєкту багатьма зацікавленими учасниками, що запобігає реалізації потенційних бізнес-ризиків.

Серед можливостей інвестування через міжнародні краудінвестингові платформи слід відмітити важливість активної комунікації з представниками української діаспори, які мають готовність інвестувати в українські проєкти. Виходячи з того, що багато таких представників мешкає у країнах, де платформи є легальними і доступними, це дасть змогу підтримати розвиток бізнесу з українським корінням. Крім того, діаспора може об'єднуватись в офіційні або неформальні клуби для спільного інвестування у перспективні ініціативи та ініціювання домовленостей про пільгові умови входу в проєкти. Не менш важливим є інформаційна підтримка та лобіювання інтересів: діаспора, навіть без фінансового внеску, може поширювати інформацію про українські проєкти, допомагати з перекладами, адаптацією до місцевих ринків тощо.

Досвід інших країн показує, що, реалізуючи стратегії мотивації залучення переказів та інвестицій своїх мігрантів і діаспори, можна істотно збільшити приплив фінансових ресурсів. У свою чергу, це приводить до зростання іноземних інвестицій в Україну. Саме такий шлях пройшли Туреччина, Ізраїль, Італія, Португалія, Ірландія. Спочатку перекази мають споживчий характер, потім інвестиційний. Спочатку діаспора сама вкладає кошти в країну, а потім «підтягує» іноземних інвесторів [1].

Також до вигод та можливостей залучення іноземних інвестицій з використанням краудінвестингу можна віднести наявність високого інтересу до українських стартапів та технологій. За даними дослідницького центру StartupBlink, який надає послуги з розвитку екосистеми та індивідуального аналізу глобальної інноваційної економіки, Україна здобула 46-те місце зі 100 країн світу у Global Startup Ecosystem Index 2024 [2]. В рейтингу стартап-екосистем Європи, наша країна посіла 4-те місце серед 24 країн ЄС, перевищивши середній показник по Європі на 12% [3].

Залежно від форми винагороди краудінвестинг поділяють на: 1) модель на основі роялті (Debt-based), яка передбачає отримання інвестором відсотків від доходів підприємства, що ним фінансується; 2) колективне кредитування у формі повернення позикового капіталу з відсотками через певний період (такі відсотки є значно нижчими, ніж ті, що при кредитуванні фінансово-кредитними установами); 3)

акціонерний (Equity-based) краудінвестинг - інвестори отримують частку в компанії (акції, паї) в обмін на вкладений капітал; 4) Convertible notes (конвертовані облигації) – інвестори надають кошти у вигляді боргу, який може бути конвертований у частку в компанії на пізнішому етапі. Це гібридна модель між борговою і пайовою моделлю. Усі ці форми відрізняються рівнем ризику, тривалістю очікування прибутку та правовими наслідками для сторін.

Станом на 2025 рік серед успішно діючих українських краудфандингових платформ є Спільнокошт (Biggggidea), «Моє місто», Na-Starte, StartEra, створені для реалізації суспільно корисних ініціатив у сфері соціального розвитку та інновацій, культури, освіти, мистецтва, екології, технологій, урбаністики та проектів на перетині цих тем, які працюють за принципом без винагороди інвестору та з нефінансовою винагородою. Аналіз можливостей та практик даних платформ вказує на те, що їх інфраструктура може бути адаптована для краудінвестингових потреб у майбутньому.

«КУБ» (Країна Успішного Бізнесу) – українська краудінвестингова платформа, заснована на базі ПриватБанку для відкриття малого та середнього бізнесу, додатково пропонує кредитні програми.

Платформа інвестиційних рішень Investor.org.ua зосереджена на прибуткових, масштабованих інвестиційних проектах із значною соціальною цінністю. Її місія – знаходження для інвесторів як з України, так і закордону привабливих інвестиційних проектів і надання змоги їх порівняння на основі детальних описів проєктів, включаючи бізнес-модель, умови інвестування, аналіз ринку та інформацію про команду проєкту.

Як показують дослідження, в Україні наразі відсутні повноцінні краудінвестингові майданчики. Це пов'язано з низкою юридичних та регуляторних бар'єрів, які ускладнюють розвиток інвестиційних платформ, що дозволяють залучати кошти від широкого кола інвесторів в обмін на частку в бізнесі. При цьому, є можливим залучати іноземних партнерів через міжнародні краудфандингові платформи, доступні для українських проєктів, такі як Kickstarter, Indiegogo, RocketHub (США), **Ulule (Франція)**, Crowdfunder (Велика Британія), Flying V (Тайвань), Beesfund (Польща) і ін. Однак, слід мати на увазі, що деякі платформи працюють тільки з іноземними резидентами, співфінансування можна отримати через іноземне партнерство або діаспорні організації.

В цілому, проблемами розвитку іноземного інвестування через краудфандингові платформи в Україні є відсутність законодавства, яке б повністю регулювало краудінвестинг. Це створює юридичну невизначеність як для компаній, так і для інвесторів; на сьогодні в Україні немає великих національних платформ краудінвестингу на зразок європейських або американських, а вітчизняні підприємці мало обізнані з аналогічними міжнародними платформами; переважання «традиційного» підходу вітчизняних підприємців до фінансування проєктів, зокрема шляхом залучення кредитів та позик.

Отже, краудінвестинг – реалістичний, але поки недостатньо розвинений інструмент для залучення іноземних інвестицій в Україну. Його успішна реалізація можлива, насамперед, за умови розробки законодавчого підґрунтя проведення краудфандингових кампаній, яке б зробило більш прозорим такий процес фінансування для всіх учасників, зменшило частку тіньових операцій, підвищило відповідальність авторів проєктів до його висунення, сприяло б підвищенню якості проведення інтернет-платежів для уникнення шахрайства та зростання рівня захищеності прав інвесторів, взаємодовіри між авторами проєктів та інвесторами, а також в цілому до краудфандингових платформ. Крім того, використання платформ вимагає підвищення цифрової фінансової грамотності підприємців та в цілому розвитку цифрової інфраструктури; державного регулювання системи краудінвестингу, зокрема, забезпечення державних гарантій захисту прав її учасників, створення сприятливих умов для розвитку та зменшення чисельності перешкод щодо реєстрації та функціонування краудінвестингових платформ; існування відповідної спрощеної системи оподаткування для ефективного функціонування краудінвестингових проєктів тощо.

Список використаних джерел:

1. Де взяти гроші для економіки України. ZN.ua: веб-сайт. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/mihranti-ta-diaspora-kljuchovi-investori-ukrajini-tak-rozshirte-jikhni-mozhливosti.html>
2. Global Startup Ecosystem Index 2024 : Україна в топ-50. URL: <https://usf.com.ua/global-startup-ecosystem-index-2024-україна-в-топ-50/>
3. European ranking of startup ecosystems: Ukraine is among the four leaders. Visit Ukraine. URL: https://visitukraine.today/es/blog/5705/european-ranking-of-startup-ecosystems-ukraine-is-among-the-four-leaders?srsId=AfmBOoqeSeSCe_Tt_kW2ZBh7pSd_tclNdooNsVeajZA1V56l_Tsr1mai#significance-of-the-achievement-for-ukraine
4. Інноваційні інвестиції для відновлення економіки України. Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй UkraineInvest. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-01/undp_ua_innovative_investment_-_ua.pdf

Гаврилюк І.Г., магістрант, гр. ЗМО-24-1М, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах конкурентного середовища ефективність праці персоналу є одним із ключових факторів, що забезпечують успіх підприємства. Завдяки ефективному управлінню працівниками підвищується продуктивність, зменшуються витрати і забезпечується розвиток суб'єкта господарювання. Інвестиції в розвиток людського капіталу є стратегічним фактором формування конкурентної переваги підприємства в конкурентному середовищі, оскільки дозволяють підвищити продуктивність праці, рівень інноваційного розвитку та лояльність співробітників. З огляду на зазначене, забезпечення ефективної системи управління продуктивністю праці виступає однією з передумов формування конкурентних переваг та досягнення високого рівня ефективності діяльності підприємства.

Продуктивність праці – один з важливих показників ефективності діяльності персоналу та роботи підприємства в цілому. Він відображає, наскільки раціонально використовуються трудові ресурси для виробництва товарів і послуг.

Продуктивність праці безпосередньо пов'язана з управлінням персоналом. Чим більше товарів і послуг виробляє співробітник за одиницю часу, тим продуктивнішим він є. Продуктивність праці залежить від ряду факторів, які включають:

- індивідуальні особливості співробітників – кваліфікація, досвід, стан здоров'я, мотивація, задоволеність роботою;
- умови праці – організація робочого місця, наявність необхідного обладнання, освітлення, рівень шуму, температура;
- система винагороди – вибір системи винагороди (погодинна, відрядна, преміальна) впливає на мотивацію співробітників і, відповідно, на продуктивність праці;
- організація виробництва – організаційна структура, розподіл відповідальності, система контролю і координації;
- корпоративна культура – цінності, кодекс поведінки, стиль управління для завоювання успіху на підприємстві [2; 3].

Зростання ролі людського чинника у діяльності суб'єктів господарювання вимагає застосування індивідуального підходу як в управлінні персоналом загалом, так і в управлінні продуктивністю праці зокрема. Відповідно до індивідуального підходу створення умов для самореалізації співробітників можливо визначати за допомогою:

1. Теорії мотивації – передбачає використання різних теорій мотивації (Маслоу, Герцберг, Макклеланд) для обґрунтування важливості задоволення індивідуальних потреб працівників.
2. Розвитку талантів – орієнтація на виявлення та розвиток талантів кожного працівника.
3. Створення сприятливого клімату – формування організаційної культури, що сприяє самореалізації співробітників (довіра, відкритість, автономія).
4. Зв'язку між самореалізацією та продуктивністю – формування засад підвищення продуктивності праці на основі самореалізації працівників [1].

Застосування комплексного (врахування усіх аспектів продуктивності праці та чинників впливу на відповідний показник), а також індивідуального (врахування індивідуальних особливостей окремих працівників) підходів сприяє забезпеченню високого рівня продуктивності праці, відтак – ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, продуктивність праці є важливим індикатором ефективності діяльності персоналу, що обумовлює важливість ефективного управління у зазначеній сфері. Продуктивність праці формується під впливом ряду чинників, врахування яких є необхідним у процесі обґрунтування та прийняття рішень у визначеній сфері.

Список використаних джерел:

1. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.
2. Карпенко Н. М., Галан О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>.
3. Сікал В., Холодницька А. Управління продуктивністю праці в умовах нестабільної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 3(7). С. 66-71.

**ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ІТ-КОМПАНІЙ**

У динамічному цифровому середовищі ІТ-компанії потребують не лише технологічних інновацій, а й нових підходів до управління. Швидкість змін, глобальна конкуренція, потреба у гнучкості й автономії команд зумовили активне впровадження інноваційних управлінських моделей, таких як Agile, Scrum і Holacrasy. Ці концепції відходять від класичної ієрархії та контролю, натомість акцентуючи увагу на адаптивності, колаборації й самоуправлінні.

Agile – це гнучка методологія розробки, сформульована у 2001 році в *Agile Manifesto*. Основними принципами є ітеративність, швидкий зворотний зв'язок, тісна взаємодія з користувачами та мінімізація бюрократії. Agile сприяє скороченню часу виходу продукту на ринок, підвищенню індексу лояльності клієнтів (Net Promoter Score) та зростанню швидкості роботи команд. Серед компаній, які успішно впроваджують Agile, – Spotify, Google, IBM, Microsoft.

Scrum – це фреймворк у межах Agile, створений Кеном Швабером і Джеффом Сазерлендом у 1995 році. Він передбачає чітке розмежування ролей (Scrum Master, Product Owner, команда розробки), спринтову розробку, щоденні стендапи, ретроспективи та прозорість процесів. Scrum дає змогу підвищити узгодженість команди, зменшити кількість помилок у продукті та забезпечити регулярну поставку цінного функціоналу. Приклади ефективного застосування: Amazon, Salesforce, Atlassian.

Holacrasy – це модель організаційного управління, заснована Браяном Робертсоном у 2007 році, яка передбачає розподіл повноважень через ролі, а не ієрархічні посади. Кожен співробітник може виконувати кілька ролей у різних «колах», що забезпечує гнучкість, автономію та швидке ухвалення рішень. Holacrasy активно використовується у таких компаніях, як Zappos, Medium, Valve, Precision Nutrition. У цих організаціях зафіксовано підвищення залученості працівників і пришвидшення внутрішньої комунікації.

Вплив розглянутих моделей на ключові показники управління наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Методи та характеристики

Метод	Основні характеристики	Компанії-приклади
Agile	Скорочення часу виходу на ринок, підвищення лояльності клієнтів, зростання командної ефективності	Spotify, Google, IBM
Scrum	Прозорість розробки, регулярна поставка функціоналу, зниження кількості багів	Amazon, Salesforce
Holacrasy	Децентралізація управління, самостійність команд, пришвидшене ухвалення рішень	Zappos, Medium, Valve

Дослідження Sutherland (2014) доводить, що Scrum підвищує продуктивність команд у 2 рази; Robertson (2015) описує успішне впровадження Holacrasy у Zappos; Rigby, Sutherland & Takeuchi (2016) підкреслюють здатність Agile масштабуватись у великих організаціях.

За останні п'ять років значна кількість ІТ-компаній повідомила про позитивний ефект від впровадження гнучких управлінських підходів. Зокрема, Spotify завдяки власній моделі “Agile Squads” знизиває time-to-market нових функцій на понад 30% і забезпечила вищу синхронізацію між продуктами. Atlassian (відомий розробкою Jira) систематично використовує Scrum у розробці та досягла 99,9% стабільності релізів без затримок з 2021 року. У компанії Zappos, яка повністю перейшла на Holacrasy, було зафіксовано підвищення рівня залученості персоналу (Employee Engagement Index) на 12% уже в перші два роки трансформації, що відобразилося й на зростанні внутрішніх інновацій.

Завпровадження гнучких управлінських моделей безпосередньо впливає на формування конкурентних переваг ІТ-компаній. Застосування Agile дозволяє скоротити час виведення продукту на ринок і швидше реагувати на зміни попиту, що створює перевагу у швидкості. Scrum забезпечує стабільність і якість командної роботи, підвищуючи довіру клієнтів до продукту. Holacrasy, у свою чергу, сприяє підвищенню залученості персоналу, що є критичним ресурсом у сфері високих технологій. Ці підходи формують ресурсні, операційні та організаційні конкурентні переваги, які забезпечують стійкість компанії в умовах інтенсивної конкуренції.

Таким чином, інноваційні підходи до управління кардинально змінюють організаційну динаміку ІТ-компаній. Вони дозволяють не лише швидше адаптуватися до змін, а й формувати стійкі конкурентні переваги: зокрема, завдяки гнучкості, залученню персоналу, пришвидшенню життєвого циклу продукту та оптимізації процесів. Вибір конкретної моделі має враховувати тип ІТ-бізнесу, корпоративну культуру, ступінь централізації та швидкість розвитку. У сучасних умовах успішні компанії дедалі частіше комбінують підходи, адаптуючи їх до своїх стратегічних потреб.

Список використаних джерел:

1. Sazanova, L. (2024). Holacrasy as a Flexible Technology for Managing IT Companies. *Digital Models and Solutions*, 3(1), 5–19.
2. Omachi, V. O., & Ajewumi, O. E. (2024). The Influence of Agile Organizational Design on Employee Engagement and Performance in the Digital Age. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(10), 25–39.
3. Jack, M. A., & Bayo, P. L. (2024). Holacrasy and Organizational Performance: A Meta-Analysis of Case Studies Across Different Business Models. *African Journal of Management and Business Research*, 17(1).

УДК 330.3

Голуб Н.А., магістрант, гр. ПВМ-10, ФБСО
Науковий керівник: Світлий І.І., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства зіштовхуються з безліччю загрозами в різних формах прояву. В практиці ведення бізнесу вже існують методи та механізми вирішення таких проблем. Але завдання економічної науки - запобігти негативних зовнішніх та внутрішніх впливів на діяльність підприємства.

Виникає необхідність у розробці організаційно-економічних механізмів забезпечення економічної безпеки підприємств, заснованих на загальних принципах і критеріях оцінки економічного стану господарюючих суб'єктів. Ці принципи і критерії дозволять виявляти й усувати можливі загрози та виробляти стратегічні рішення, що забезпечать стійкість підприємств.

Проблемами забезпечення економічної безпеки підприємств займалися такі вчені, як: В.Л. Безбожний, А.Р. Бойкевич, А.Н. Букрєєв, Т.Г. Васильців, Н.В. Ващенко, В.І. Волошин, В.Н. Гончаров, Л.І. Донець, Н.В. Зось-Киор, В.Ю. Ільїн, В.В. Каркавчук, Г.Б. Клейнер Ю.М. Осипов, В.Л. Тамбовцев, М.М. Шевченко, та інші. Проте окремі аспекти даної проблеми розкриті недостатньо. Зокрема принципи побудови організаційно-економічних механізмів управління економічною безпекою підприємств залишаються дискусійними.

Поняття «економічна безпека» з'явилося не так давно та не має єдиного загальновизнаного тлумачення. Так, Гапак Н. М стверджує, що економічна безпека підприємства – це організаційна система ефективного використання корпоративних ресурсів, метою якої є запобігання загрозам і створення умов стабільного функціонування підрозділів підприємства [1].

Основними функціональними цілями економічної безпеки підприємства є:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу;
- досягнення високої продуктивності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності;
- забезпечення захисту інформаційного простору, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів та відділів;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів [3].

З огляду на зазначене всі чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства, можна розділити на внутрішні та зовнішні (рис.1).

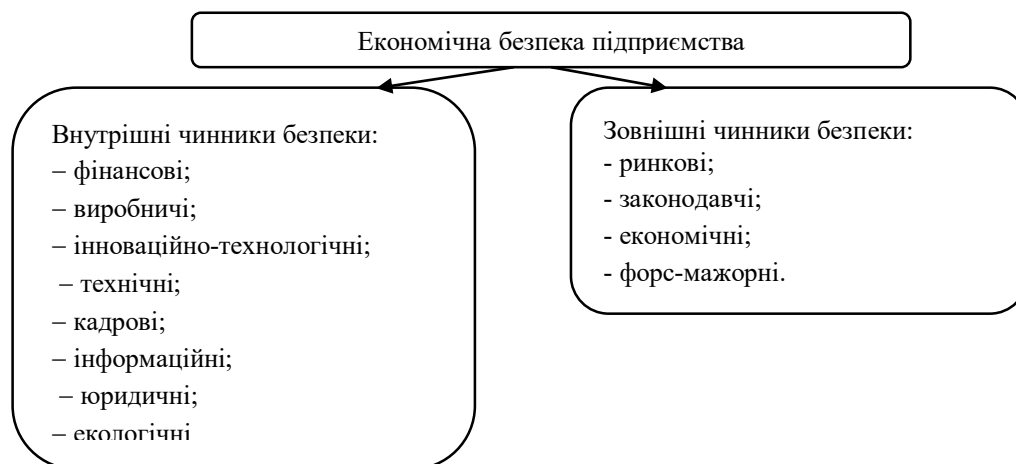


Рис.1. Чинники впливу на економічну безпеку підприємства

Джерело: сформовано на основі [2-4].

Важливим елементом системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення, за допомогою якого відбувається досягнення цілей безпеки і вирішення поставлених завдань. В системі економічної безпеки підприємства під механізмом слід розуміти розроблений певним чином порядок послідовності станів і процесів, що забезпечують економічну безпеку підприємства [4].

Механізм управління економічною безпекою підприємства включає наступні елементи:

- концепцію економічної безпеки підприємства;
- функції, що реалізують процес управління економічною безпекою;
- ресурсне забезпечення механізму управління економічною безпекою;
- організаційні форми та економічні інструменти, необхідні для забезпечення економічної безпеки підприємства [5].

Дієвими інструментами управління економічною безпекою підприємства є планування стратегій його розвитку, аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події.

На підприємстві впливає динамічне зовнішнє середовище. У процесі моніторингу даного середовища необхідно дослідити його потенційну небезпечність, джерела невизначеності, а також з'ясувати, яким чином підприємство може адекватно реагувати на цю невизначеність.

На наступному етапі керівництву підприємства необхідно визначити стратегічні проблеми, що зорієнтовані на управління економічною безпекою. Зазначене є основою базової стратегії підприємства.

Надалі, як правило, створюється функціональний підрозділ – відділ економічної безпеки підприємства. Функція останнього – здійснення управління економічною безпекою на оперативному рівні [6].

Перевагами запропонованого механізму є:

- здійснення оперативного моніторингу економічної безпеки підприємства;
- забезпечення керівництва підприємства своєчасною і достовірною інформацією про економічний стан та інші чинники діяльності підприємства;
- попередження небезпечних, деструктивних ситуацій у діяльності підприємства та їх локалізація і ліквідація;
- забезпечення безперебійної та взаємовигідної роботи усіх підрозділів підприємства.

Останнім етапом в контексті зазначеного є контроль за виконанням розробленої програми з економічної безпеки підприємства, за результатами якого моделюється система економічної безпеки. Моделювання системи економічної безпеки підприємства передбачає ліквідацію виявлених за результатами контролю недоліків та розробку пропозицій щодо удосконалення системи безпеки.

Таким чином, управління економічною безпекою підприємства передбачає досягнення ефективних параметрів його функціонування, збереження виробничого і кадрового потенціалу, створення конкурентоспроможного суб'єкта ринкового типу.

Список використаних джерел:

1. Гапак, Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка. 2013. Вип. 3(40). С. 62–65.
2. Гринкевич С.С., Кокнаєва М.О. Формування системи управління фінансово-економічною безпекою торговельного підприємства. Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка». 2012. № 1. С.126-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2012_1_21
3. Живко З. Б. Забезпечення системи економічної безпеки підприємства як об'єкта управління. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні : колективна монографія. За ред. Я.Я. Пушака та Я. С. Піцура. Львів : Ліга-Прес, 2017. С. 292-307.
4. Живко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2014. Вип. 3. С. 37-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2014_3_11
5. Тульчинська С. О. Механізм оцінювання залучення інвестиційних ресурсів як засіб забезпечення економічної безпеки промислових підприємств: монографія. К., 2018. 170 с.
6. Хіміч О. В. Система управління економічною безпекою підприємства. Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова. 2020. Т. 25, вип.6(85). С. 176-180.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У сучасних умовах невизначеності, динамічних змін і складнощів у прогнозуванні розвитку економічної системи, організації стикаються з викликами адаптації до швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах, що висуває перед вітчизняними суб'єктами господарювання низку управлінських завдань, які потребують оперативного реагування та негайного вирішення. Однією з ключових умов ефективної роботи організації є створення та вдосконалення системи управління результативністю, яка дозволяє забезпечувати своєчасне виконання запланованих заходів і досягнення поставлених цілей. Така система є основою для ухвалення ефективних управлінських рішень. У цьому контексті актуальним є розроблення заходів для підвищення короткострокової результативності та визначення комплексу показників для її оцінки, з урахуванням довгострокової перспективи стабільного розвитку суб'єкта господарювання [3, с. 98].

Визначення результативності управління організацією – складна та багатогранна задача, яка потребує інноваційних підходів і викликає активні дискусії щодо її трактування. Оцінка результативності особливо актуальна в контексті побудови систем управління, орієнтованих на функціонування в умовах сучасних викликів. Вона передбачає комплексний підхід, що враховує як соціальні, так і економічні аспекти. Соціальна складова результативності відображає ступінь задоволення потреб і очікувань споживачів, що включає оцінку якості, своєчасності та різноманітності послуг, що можуть вимірюватися як у абсолютних показниках, так і порівняно зі стандартами чи нормами (обсяги послуг, їхня вартість, якість, ефективність використання ресурсів тощо). Економічна результативність, у свою чергу, передбачає врахування міри досягнення поставлених цілей діяльності суб'єкта господарювання.

Система оцінки результативності управління організацією повинна враховувати широкий спектр показників, які відображають як рівень досягнення стратегічних цілей, так і внесок у реалізацію цілей соціальної системи вищого рівня. Для цього можна використовувати багатокритеріальну оцінку, що враховує такі критерії: дієвість – рівень досягнення цілей організації; економічність – співвідношення запланованих та фактично використаних ресурсів; якість – ступінь відповідності робіт вимогам і очікуванням; прибутковість – різниця між доходами та витратами; продуктивність – співвідношення продукції до витрат; умови роботи – задоволеність і комфорт працівників; впровадження інновацій – рівень використання новітніх технологій та підходів [1, с. 62-65].

Зазначені критерії створюють основу для оцінки результативності системи управління організацією. Вони повинні адаптуватися до особливостей кожної організації та враховувати її соціальну й економічну значущість. Застосування такого підходу дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й створити умови для сталого розвитку, задоволення потреб усіх зацікавлених сторін і впровадження інноваційних підходів до організації та функціонування системи.

Підвищення результативності управління організацією є складним, проте необхідним завданням у сучасних умовах постійних змін та конкуренції. Результативність управління потребує системного підходу, який поєднує оптимізацію ресурсів, впровадження інновацій, розвиток персоналу та вдосконалення комунікації. Основним кроком є запровадження чіткої системи оцінки результативності, яка базується на багатокритеріальному підході, враховуючи такі показники, як дієвість, економічність, якість, продуктивність, впровадження нововведень і соціальна значущість, що дозволяє регулярно моніторити досягнення цілей організації та коригувати стратегію за потреби. Зрештою, підвищення результативності управління організацією забезпечує її стабільність, конкурентоспроможність і розвиток в умовах сучасної економіки. Це стратегічний інструмент, який дозволяє досягти балансу між ефективністю, інноваціями та стійкістю, створюючи основу для успішного майбутнього [2, с. 156-158].

Отже, визначення результативності управління організацією є важливою передумовою забезпечення її стійкості, конкурентоспроможності та дотримання засад сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невідничка Т.В., Гаращенко В.О., Титаренко К.О. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3 (6). С. 62–66.
2. Довгенко Я. О., Токарев Б. Р. Сучасна система управління результативністю підприємства. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання: матер. Міжнар. Наук.-практ. конф., м. Суми, 29-30 листопада 2023 р. Суми: Сумський державний університет, 2023. С. 156–161.*
3. Кокінз Г. Керування результативністю: Як подолати розрив між оголошеною стратегією і реальними процесами. пер. з англ. Київ: Альвасар, 2021. 318 с.

УДК 658.3

Грабовська К.Р., здобувач вищої освіти, групи ЗМО-24-1М
Науковий керівник: Беляков Д.О., асистент кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах стрімких змін зовнішнього середовища, глобалізації ринків і високої конкуренції зростає значення персоналу як головного стратегічного ресурсу, що визначає успішність і стійкість підприємств. Проте підтримувати стабільний рівень ефективності роботи працівників стає дедалі складніше через зміну трудових цінностей поколінь, впливу економічних викликів, поширення дистанційної зайнятості та інтенсифікацію праці. Традиційні системи мотивації, що орієнтуються переважно на матеріальні стимули, втрачають свою дієвість. Таким чином, актуальною проблемою є пошук і впровадження комплексних мотиваційних моделей, що поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання, враховують особистісні потреби працівників і водночас відповідають стратегічним цілям підприємства. Неefективна мотивація призводить до зниження залученості працівників, зростання плинності кадрів, погіршення корпоративної культури і, зрештою, зниження конкурентоспроможності підприємства.

Основна проблема полягає у необхідності формування таких мотиваційних систем, які здатні адаптуватися до динамічних змін внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, забезпечувати стабільний рівень задоволеності працівників, сприяти розвитку їхнього потенціалу й забезпечувати зростання загальної ефективності управління підприємством.

В умовах постійної боротьби за висококваліфіковані кадри підприємства мають розглядати мотивацію не як допоміжний інструмент управління, а як ключову складову стратегії розвитку. Рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність, якість обслуговування клієнтів та фінансові результати. Відповідно, ефективне управління мотивацією стає обов'язковою умовою стійкості й конкурентоспроможності бізнесу.

Мотивація персоналу виступає одним із головних інструментів впливу менеджменту на поведінку працівників і є рушійною силою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Ефективна система мотивації повинна комплексно враховувати як матеріальні, так і нематеріальні фактори стимулювання працівників. З одного боку, важливим залишається забезпечення гідного рівня оплати праці, впровадження систем преміювання, бонусів, а також соціальних гарантій. З іншого боку, зростає значення нематеріальної мотивації, такої як визнання професійних досягнень, кар'єрний розвиток, можливість самореалізації та баланс між роботою і особистим життям.

Особливої уваги потребує індивідуалізація мотиваційних програм, оскільки сучасний персонал є різномірним за віком, досвідом, цінностями та очікуваннями від роботодавця. Успішні компанії орієнтуються на побудову персоналізованих підходів до мотивації, що враховують специфічні потреби працівників. Разом із цим набувають популярності інноваційні методи стимулювання, такі як використання цифрових платформ для збору зворотного зв'язку, застосування гейміфікаційних елементів у системах оцінювання результатів праці.

Не менш важливим аспектом є формування сильного корпоративного середовища, заснованого на спільних цінностях і місії підприємства. Довіра, взаємоповага, відкритість і підтримка професійного розвитку сприяють створенню позитивного організаційного клімату, що в довгостроковій перспективі підвищує залученість і лояльність працівників. Таким чином, мотивація персоналу повинна розглядатися як цілісна система, що поєднує фінансові та нефінансові стимули, сприяє реалізації особистісного потенціалу працівників і водночас відповідає стратегічним завданням підприємства.

Таким чином, ефективна мотивація персоналу є основою підвищення загальної ефективності управління підприємством. Формування гнучких та адаптивних мотиваційних систем дозволяє не лише досягти оперативних цілей, а й забезпечити стратегічну стійкість бізнесу в умовах постійних змін. Сучасний менеджмент має орієнтуватися на розвиток людського капіталу як головної конкурентної переваги підприємства.

Список використаних джерел:

1. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

УДК 334.722:364.016

Гуцол Д.С., аспірант
Якимова Н.С., д.е.н., доц., професор кафедри,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОФЕСІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

У сучасному світі соціальне підприємництво виступає як ефективний інструмент вирішення соціальних проблем за рахунок ринкових механізмів. На відміну від традиційної благодійності чи державної підтримки, соціальні підприємства поєднують соціальну місію з фінансовою стабільністю. Однак саме в українському контексті, де нестабільне економічне середовище, війна та слабка підтримка інновацій з боку держави, виникає критична потреба у впровадженні елементів професійного менеджменту, які здатні забезпечити стале функціонування та розвиток таких підприємств.

Метою дослідження є аналіз ключових управлінських інструментів, які дозволяють соціальним підприємствам досягати балансу між соціальною місією та економічною ефективністю, а також розгляд специфіки впровадження цих інструментів в умовах України.

Соціальне підприємництво – це діяльність, спрямована на розв’язання соціальних проблем за допомогою інноваційних бізнес-моделей. Основна відмінність від традиційного підприємництва – домінування соціальної мети над прибутковістю, хоча фінансова сталість залишається обов’язковою умовою. Українські приклади соціальних підприємств варіюються від крафтових виробництв, які надають робочі місця ветеранам, до ІТ-стартапів, що вирішують освітні чи екологічні виклики.

Основними характеристиками соціального підприємництва є його здатність поєднувати соціальні та економічні цілі, що створює так звану подвійного мету, де забезпечення соціального ефекту не суперечить необхідності досягнення фінансової стабільності. Водночас, соціальні підприємства відрізняються інноваційним підходом, адже вони прагнуть вирішувати вже існуючі соціальні або екологічні проблеми за допомогою нових бізнес-моделей, що дозволяють досягти змін у найбільш ефективний спосіб. Такий підхід вимагає також високого рівня самозабезпечення, оскільки підприємства повинні забезпечувати свою фінансову незалежність через реалізацію товарів і послуг, орієнтуючись на ринок. Важливою рисою соціальних підприємств є їхня суспільна орієнтація, оскільки отримані прибутки часто реінвестуються в розвиток нових соціальних ініціатив, що, в свою чергу, сприяє вирішенню актуальних проблем суспільства та забезпеченню сталого розвитку на рівні місцевих громад або навіть на більш глобальному рівні. Більшість соціальних підприємств виникають як ініціативи ентузіастів, часто з громадського сектору. Проте з часом виникає потреба в стандартизації процесів, стратегічному плануванні, управлінні командою та фінансами, маркетингових стратегіях. Без цього соціальні проєкти ризикують залишитися малоефективними, недовговічними чи занадто залежними від донорської підтримки [1].

Ключові інструменти менеджменту в соціальному підприємстві:

1. Стратегічне планування є базовим інструментом для будь-якого підприємства, однак у випадку соціального підприємництва воно набуває особливого значення. Соціальне підприємство має обирати не тільки економічні пріоритети, а й соціальні результати, що досягаються через його діяльність.

Основні етапи стратегічного планування для соціального підприємства включають:

- Визначення місії та бачення з урахуванням подвійної мети;
- SWOT-аналіз (оцінка сильних/слабких сторін, можливостей і загроз);
- Постановка SMART-цілей, зокрема у сфері соціального впливу;
- Формування стратегічних ініціатив;
- Розробка системи моніторингу ефективності (KPI – ключові показники ефективності).

В українських реаліях стратегічне планування часто залишається на рівні «ідей», через відсутність досвіду або недостатню увагу до довгострокової перспективи. Проте успішні приклади демонструють, що чітке стратегічне бачення дозволяє залучати інвесторів, формувати довіру клієнтів і будувати системний вплив [2].

2. Управління фінансами та залучення інвестицій. Для соціального підприємства важливим є не лише процес генерування прибутку, але й ефективне його використання, що передбачає застосування комплексного та професійного підходу до управління фінансами. Такий підхід включає розробку детального бюджету, що дозволяє планувати фінансові потоки і контролювати витрати на кожному етапі діяльності. Окрім того, ведення ретельного обліку доходів і витрат є основою для розуміння реальної фінансової ситуації підприємства та забезпечення прозорості в усіх фінансових операціях. Податкове планування також має важливе значення, оскільки воно дозволяє мінімізувати податкові ризики та оптимізувати витрати на податки в рамках чинного законодавства. Підготовка фінансової звітності, яка відповідає міжнародним стандартам, є обов’язковою умовою для залучення інвесторів та партнерів, оскільки забезпечує прозорість та довіру. Важливим аспектом є формування прозорої та справедливої

структури розподілу прибутку, що сприяє не лише фінансовій стабільності, але й підтримує соціальну місію підприємства, забезпечуючи можливість реінвестування частини прибутку в розвиток соціальних ініціатив. Окрім того, актуальним є залучення імпаکت-інвесторів – тих, хто готовий вкладати кошти не тільки для отримання фінансової вигоди, а й задля досягнення соціального ефекту. В Україні ця практика ще на стадії розвитку, але вже з'являються перші приклади – наприклад, Ukrainian Social Venture Fund - інвестує та підтримує соціальні підприємства, в основі бізнес-моделей яких лежить досягнення соціальних та екологічних змін. USVF є організацією венчурної філантропії, яка надає фінансову та нефінансову підтримку для зміцнення соціальних підприємств та розвитку галузі соціального підприємництва. Це довгострокова та самоокупна ініціатива, яка забезпечує доступ до капіталу для тих соціальних підприємств, що розпочинають свою діяльність, а також тих, що планують масштабуватись [2].

3. Управління командою. Одним із ключових активів соціального підприємства є команда, часто об'єднана не лише професійними, але й ціннісними переконаннями. Але на практиці саме кадрове управління часто є «слабкою ланкою». Використання сучасних HR-інструментів, таких як: управління ефективністю (performance management), внутрішні комунікації, розбудова корпоративної культури, система нематеріального мотиваційного пакету – критично важливе для збереження залученості працівників, особливо в ситуаціях високого емоційного вигорання.

4. Брендинг і маркетинг з фокусом на соціальний вплив. Соціальні підприємства часто мають обмежений маркетинговий бюджет, однак саме їхня соціальна місія може бути унікальною конкурентною перевагою.

Ефективними є інструменти:

- storytelling – історії про реальних людей, яким допомагає підприємство;
- impact marketing – підкреслення змін, що відбуваються в результаті діяльності;
- співпраця з амбасадорами бренду;
- просування через соціальні мережі та партнерства з неурядовими організаціями.

Соціальний вплив – це головний показник ефективності для соціального підприємства. На відміну від звичайного бізнесу, де ключовим критерієм є прибуток, у соціальному підприємстві першочергово важливо продемонструвати які саме зміни в житті людей або суспільства відбулися завдяки діяльності підприємства. Оцінка соціального впливу соціальних підприємств передбачає застосування як кількісних, так і якісних показників, що дозволяють комплексно виміряти ефективність діяльності таких організацій.

Отже, соціальне підприємництво в Україні має величезний потенціал для розвитку, зокрема в контексті постійних соціальних і економічних змін, викликаних війною, кризами та глобальними викликами. Однак для забезпечення стійкості та довгострокового успіху соціальні підприємства повинні активно використовувати інструменти професійного менеджменту. Це дозволить не тільки забезпечити фінансову сталість, а й досягати високого рівня соціального впливу, що, в свою чергу, буде сприяти побудові довіри до таких ініціатив у суспільстві [3].

Соціальний бізнес потребує системного підходу до менеджменту. Відсутність чіткої стратегії, професійного фінансового управління та кадрового менеджменту значно обмежує можливості підприємства, не дозволяючи йому досягти високих результатів. Соціальний вплив – основний критерій успіху. Показники соціального ефекту стають основною характеристикою для соціальних підприємств, а не лише фінансові результати, уміння виміряти цей вплив дозволяє підвищити довіру до таких ініціатив і залучити додаткові ресурси. Брендинг та комунікація соціальної місії, вміння правильно комунікувати соціальну місію підприємства є важливим фактором у залученні як клієнтів, так і партнерів, інвесторів.

Соціальне підприємництво в Україні знаходиться на порозі важливих змін, і щоб перетворитися на основну складову економіки та суспільного розвитку, потрібно впроваджувати сучасні управлінські практики. Важливо, щоб соціальні підприємці не лише орієнтувалися на вирішення соціальних проблем, але й використовували ефективні інструменти менеджменту для забезпечення фінансової стійкості та зростання. Водночас державна та громадська підтримка, а також створення сприятливого правового середовища для соціальних підприємств будуть мати ключове значення для розвитку цього сектору. Тільки при поєднанні професіоналізму в управлінні та сильного соціального імпульсу українські соціальні підприємства зможуть стати потужним рушієм позитивних змін у суспільстві.

Список використаних джерел:

1. Dees J.G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business (revised vers.). URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf.
2. Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.С., Туманова А.А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. К: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.
3. Трегубов О.С., Дороніна О.А., Якімова Н.С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. *Економіка і організація управління*. 2022. № 4 (48). С.31-40.

УДК 338.1

Данилко Є.С., здобувач вищої освіти
Пашенко О.П., к.е.н., доцент кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ В B2B СЕГМЕНТІ

Цифрова трансформація бізнес-середовища кардинально змінила парадигму B2B-комунікацій. За даними Content Marketing Institute (2024), 97% B2B маркетологів використовують соціальні мережі для розвитку бренду [1], що відображає фундаментальні зміни в поведінці бізнес-покупців. Особливої актуальності набуває розуміння психології сучасного B2B клієнта та створення ефективних стратегій присутності в соціальних мережах.

Аналіз досліджень Salesforce (2022) демонструє, що 73% B2B клієнтів очікують глибокого розуміння їх специфічних потреб [2]. При цьому спостерігається цікавий психологічний феномен: більшість покупців надають перевагу самостійному пошуку рішень, але одночасно очікують експертної підтримки від брендів [9]. Це створює унікальний виклик для B2B-компаній у вигляді необхідності балансувати між наданням самостійності клієнту та активною експертною підтримкою. Сучасний B2B покупець потребує не просто інформації, а глибокого розуміння та підтримки на кожному етапі прийняття рішень.

LinkedIn демонструє беззаперечне лідерство у B2B-комунікаціях, забезпечуючи вдвічі вищу конверсію порівняно з іншими соціальними мережами [3]. Успішна стратегія на LinkedIn будується навколо створення експертного контенту, що вирішує реальні бізнес-проблеми. Особливу роль відіграють галузеві інсайти, аналітичні матеріали та професійні дискусії. Facebook та Instagram, хоча традиційно вважаються B2C-платформами, відіграють важливу роль у формуванні емоційного зв'язку з брендом. За даними Hubspot (2024), візуальний сторітелінг та демонстрація корпоративної культури через ці платформи підвищують довіру до бренду майже на половину [4]. Це підкреслює важливість комплексного підходу до присутності в соціальних мережах.

Дослідження Deloitte (2023) виявляє, що 80% успішних B2B-брендів використовують омніканальний підхід до комунікацій. Ключем до успіху стає не просто присутність на різних платформах, а створення цілісної екосистеми комунікацій. Це включає синхронізацію повідомлень між платформами, адаптацію контенту під специфіку кожної мережі та використання інтегрованої аналітики для оцінки ефективності.

Ефективна присутність B2B бренду в соціальних мережах починається з глибокого аудиту та планування. Важливо розуміти специфіку цільової аудиторії на кожній платформі та створювати релевантний контент, що відповідає їх потребам. При цьому критично важливим є баланс між експертним та емоційним контентом, регулярність публікацій та послідовність у комунікації ключових повідомлень бренду.

B2B комунікація в соціальних мережах суттєво різниться залежно від етапу воронки продажів. На етапі awareness, за даними LinkedIn Marketing Solutions (2024), найефективнішим є освітній контент, який формує розуміння проблематики та можливих рішень [7]. При цьому 80% B2B покупців приймають рішення на основі експертного контенту, отриманого через соціальні мережі ще до прямого контакту з компанією [3].

Особистий бренд керівників та експертів компанії відіграє ключову роль у побудові довіри, причому контент, опублікований від їхнього імені, демонструє на 61% вище залучення порівняно з корпоративними публікаціями [9]. При цьому стратегія комунікацій варіюється залежно від розміру компанії: якщо великі корпорації зазвичай обирають формальний тон та фокусуються на демонстрації масштабу, то середні та малі компанії досягають успіху через акцент на гнучкості та персональному підході, що відповідає психологічній потребі B2B аудиторії бачити реальних людей за брендом.

Соціальні мережі стають центральним елементом комплексної маркетингової стратегії, інтегруючи різні digital-канали. Дослідження Deloitte (2023) показує, що компанії, які забезпечують послідовну комунікацію через всі канали, демонструють на 23% вищу конверсію лідів у клієнтів [5]. При цьому важливо адаптувати контент під специфіку кожного каналу, зберігаючи єдине ключове повідомлення.

Важливим аспектом сучасного B2B маркетингу стає адаптація комунікаційних стратегій під різні етапи взаємодії з клієнтом. На етапі первинного знайомства з брендом соціальні мережі виступають ключовим джерелом формування професійної репутації. За даними Content Marketing Institute, 87% B2B компаній, які

використовують комплексний підхід до контент-маркетингу в соціальних мережах, відзначають значне посилення позицій бренду та зростання довіри з боку потенційних партнерів [1].

Особливе значення в B2B комунікаціях набуває формування та розвиток професійних спільнот у соціальних мережах. LinkedIn Marketing Solutions відзначає, що активна участь у професійних групах та дискусіях підвищує видимість бренду на 76% [2]. При цьому важливо не просто бути присутнім, але й створювати цінність для спільноти через експертний контент та модерацію професійних дискусій.

Цифрова трансформація змінює не лише канали, але й саму природу B2B комунікацій. Дослідження Salesforce демонструє, що 73% B2B клієнтів очікують від компаній розуміння їх специфічних потреб та персоналізованого підходу навіть у цифровому середовищі [2]. Це створює необхідність розвитку нових компетенцій у команд, відповідальних за соціальні мережі, включаючи глибоке розуміння галузевої специфіки та бізнес-процесів клієнтів.

Тренди розвитку B2B комунікацій вказують на подальшу інтеграцію технологій штучного інтелекту та аналітики даних у стратегії соціальних мереж. McKinsey прогнозує, що до 2025 року 90% B2B компаній будуть використовувати AI для персоналізації комунікацій та оптимізації контент-стратегій [6]. При цьому ключовим фактором успіху залишається баланс між технологічною ефективністю та людським підходом до комунікацій.

Для побудови ефективної присутності в соціальних мережах B2B компаніям важливо розробити довгострокову стратегію, яка враховує специфіку різних платформ та етапів взаємодії з клієнтом. Особливу увагу варто приділити створенню системи вимірювання ефективності, яка виходить за рамки стандартних метрик залученості та враховує вплив соціальних мереж на бізнес-результати.

Успішна стратегія присутності в соціальних мережах вимагає тісної інтеграції з загальними бізнес-процесами компанії. Це включає синхронізацію з CRM-системами, узгодження з sales-процесами та інтеграцію з системами аналітики. Такий підхід дозволяє не просто створювати контент, але й відстежувати його вплив на ключові бізнес-показники.

Підсумовуючи, слід зазначити, що роль соціальних мереж у формуванні та розвитку B2B-бренду є критично важливою в умовах цифрової трансформації. Успіх у цій сфері вимагає глибокого розуміння психології B2B-покупця, створення омніканальної присутності, постійної оптимізації на основі даних та інтеграції з бізнес-процесами компанії. B2B-бренди, які зможуть ефективно використовувати потенціал соціальних мереж, отримають значну конкурентну перевагу в боротьбі за увагу та лояльність клієнтів. Подальші дослідження в цій галузі дозволять розробити ще більш ефективні стратегії та підходи, що відповідають динамічним змінам цифрового бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Content Marketing Institute. B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends: Outlook for 2025. October 2024.
2. Salesforce. Salesforce State of the Connected Customer Report. 2022.
3. LinkedIn Marketing Solutions. Reach an audience of 1 billion+ business professionals. June 2024.
4. Hubspot. The state of marketing 2024. April 2024.
5. Deloitte. Marketing and IT: The new data duo for AI-powered growth. January 2024.
6. McKinsey&Company. AI-powered marketing and sales reach new heights with generative AI. May 2023.
7. LinkedIn Marketing Solutions. Brand awareness. September 2024.
8. Hootsuite. Social Media Trends 2025. July 2024.
9. Harvard Business Review. What Do Your B2B Customers Really Want March 2023.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Персонал підприємства є одним з найбільш важливих його ресурсів, оскільки реалізація трудових здібностей та можливостей працівників у процесі досягнення цілей суб'єкта господарювання формує суттєві конкурентні переваги. Саме діяльність персоналу є одним з ключових факторів успіху підприємства на ринку, що визначає важливість побудови дієвої системи управління персоналом.

Управління персоналом є комплексною системою, що охоплює різні напрями, форми та інструменти взаємодії з працівниками. Основною метою цієї системи є ефективне залучення, мотивація, розвиток та утримання працівників, що впливає на досягнення цілей підприємства [1]. Основні завдання, відповідно, включають наступні:

- підбір і відбір персоналу (формування стратегії управління персоналом, визначення кількісного та якісного складу працівників для забезпечення бізнес-процесів підприємства, проведення співбесід та відбір кандидатів для заміщення вакантних посад);
- адаптація працівників (стажування, навчання на робочому місці, забезпечення менторської допомоги, проведення інструктажів тощо);
- мотивація працівників (стимулювання до продуктивнішої діяльності, розробка системи матеріальних та нематеріальних стимулів для підвищення ефективності діяльності персоналу);
- навчання та розвиток (формування програм навчання, проведення тренінгів, розвиток навичок для підвищення кваліфікації працівників);
- оцінка діяльності (впровадження системи оцінювання, аналізу, ідентифікація сильних та слабких сторін з метою удосконалення системи управління персоналом в цілому) [1].

Управління персоналом охоплює стратегію та тактику у даній сфері. Стратегія управління персоналом у науковій літературі представлена як складний комплекс політик управління персоналом, що узгоджений та інтегрований у загальну систему менеджменту підприємства та має довгостроковий характер [3, с. 139]. Відповідно до ключових завдань стратегічного характеру у рамках стратегії управління персоналом виділяють:

- стратегію стимулювання персоналу;
- стратегію інвестування в розвиток персоналу;
- стратегію залучення персоналу [3, с. 139-140].

Тактика, у свою чергу, охоплює конкретні заходи, такі як підбір персоналу, пошук кваліфікованих кандидатів, оцінювання та розвиток персоналу у короткостроковій перспективі.

Стратегія й тактика управління персоналом є взаємоузгодженими компонентами цілісної системи управління персоналом, що визначає необхідність їх координації.

Ефективне управління персоналом на підприємстві забезпечується дотриманням ряду принципів. Основні принципи включають: розвиток людських ресурсів з урахуванням довгострокової перспективи, гнучкість, зовнішнє партнерство, розширення повноважень працівників, турбота про співробітників, справедливі та рівні можливості, прибутковість [2, с. 24]. Дотримання зазначених принципів не лише дозволить сформувати ефективну систему управління персоналом, але й сприятиме реалізації засад сталого розвитку та соціальної відповідальності у діяльності підприємства.

Отже, управління персоналом є складною підсистемою системи менеджменту підприємства, що визначає необхідність його інтеграції у загальну систему цілей суб'єкта господарювання. Водночас, роль працівників як одного з ключових чинників формування конкурентних переваг обумовлює важливість забезпечення ефективності процесу управління у визначеній сфері.

Список використаних джерел:

1. Глушенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
2. Міценко Н. Г., Іванченко Г. В., Боднарюк В. А., Лозовий Т. І. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2022. № 67. С. 21-26. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-03>
3. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1(61). С. 137-141. URL: <http://www.doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>.

УДК 658

Денисюк О.Г., к.е.н., доц.
Цаль-Цалко Ю.С., д.е.н., проф.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ САМОДОСТАТНІМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ В УМОВАХ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

Виклики в сфері сучасних економічних відносин, посилення турбулентності бізнес-середовища та вплив зовнішніх факторів вимагають нових підходів до управління розвитком господарських організацій. У цьому контексті актуалізується потреба в концептуальному переосмисленні змісту системи внутрішнього управління, що має забезпечувати самодостатній розвиток бізнесу з урахуванням резильєнтності.

Самодостатній розвиток розглядається як здатність суб'єкта господарювання забезпечувати сталий прогрес і конкурентоспроможність, базуючись переважно на автономії у формуванні власних ресурсів, ефективних управлінських рішеннях та інноваційних підходах, незалежно від зовнішнього середовища. У сучасних умовах це означає не лише накопичення ресурсного потенціалу, але й здатність господарської організації ефективно реагувати на ризики, невизначеність у залученні ресурсів, зміни ринку – тобто бути резильєнтним.

Резильєнтність бізнесу в економічному сенсі – це динамічна характеристика, що відображає спроможність підприємства адаптуватися до змін, зберігати функціональність у критичних ситуаціях і відновлюватися з новим рівнем стійкості. Відтак, стратегія самодостатнього розвитку повинна передбачати формування системи управління, яка інтегрує гнучкість, адаптивність та проактивність.

Управлінська діяльність, що забезпечує самодостатній розвиток господарських організацій будь-якої власності та організаційно-правових форм господарювання повинна поєднувати стратегічні, тактичні і оперативні аспекти функціонування бізнесу за місцем його територіального знаходження.

Слово «стратегія» в українській мові тлумачиться по відношенню до людей, задіяних в бізнесі як мистецтво керівництва, спосіб дій, лінія поведінки кого-небудь. Тактика розглядається як сукупність прийомів і способів досягнення певної мети, лінія поведінки когось. В розумінні оперативних підходів до виконання завдань функціонування бізнесу, то вони характеризують дії, які безпосередньо здійснюються і пов'язані з практичним їх виконанням та як здатність правильно і швидко виконувати що-небудь. Оперативна діяльність визначається також дійовою діяльністю, в якій дійова особа як учасник якої-небудь події, справи здатний активно діяти, робити вплив на що-небудь [1].

Отже, в бізнесі стратегія – це лінія поведінки господарської організації, тактика – прийоми і способи досягнення певної мети, а оперативна діяльність – безпосереднє практичне здійснення господарських операцій, що забезпечують виконання стратегії і тактики.

Управлінську діяльність щодо розробки і виконання стратегії, тактики та оперативних дій, направлених на здійснення їх завдань виконують люди по відношенню до інших людей. Таким чином формується система зовнішнього і внутрішнього управління бізнесом, який здійснюється через створення господарських організацій за видами діяльності.

При цьому, люди є суб'єктами і об'єктами системи управління бізнесом та виконавцями рішень щодо використання активів в технологічному процесі.

По відношенню до бізнесу, зовнішнє управління відбувається на міжнародному, міждержавному рівні, законодавчою і виконавчою владою держави та територіальних громад, громадськими організаціями суспільства.

Внутрішня система управління бізнесом формується власником через органи та окремих фахівців на рівні законодавчих функцій і виконавцями господарських операцій на робочих місцях, де відбувається використання ресурсів.

Внутрішня система управління господарською організацією для забезпечення її самодостатності має формуватися на основі стратегічного, тактичного і оперативного управління та направлятися на виконання довгострокових планів, розроблених на декілька років, поточних (річних) бізнес-планів та завдань квартального, місячного і ситуативного оперативного планування.

Управлінська стратегія – це система узгоджених довгострокових цілей, рішень та інструментів, яка формує основу для самостійного, незалежного розвитку бізнесу. Вона охоплює питання інституційного забезпечення, інвестиційної політики, інноваційного оновлення, кадрового потенціалу, енергоефективності, цифрової трансформації. Розробка стратегії передбачає аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, оцінку потенціалу до зростання, ідентифікацію вразливих точок.

Тактика управління – це інструментарій реалізації стратегії в коротко- та середньостроковій перспективі. У контексті резильєнтності вона передбачає використання кризових сценаріїв, динамічне планування, багатовекторність дій, оперативне реагування на зміну середовища. Тактичні заходи повинні

бути гнучкими, адаптивними до змін і водночас спрямованими на досягнення стратегічних цілей.

Виконання оперативних управлінських завдань щодо здійснення господарських операцій з ресурсами в технологічному процесі забезпечується безпосередньо робочою силою дійових осіб як учасників дій і подій, які відбуваються в бізнесі.

Концепція резильєнтності, що набула популярності в останнє десятиліття, пропонує альтернативне бачення стратегічного процесу, зосереджуючись на здатності бізнесу протистояти шокам та швидко відновлюватись після криз. Однак, критичний аналіз свідчить про недостатню операціоналізацію цього поняття у практичній площині. Дослідження Талеба Н. [2] щодо антикрихкості систем та робота Холлінга К. [3] з екологічної резильєнтності пропонують теоретичні моделі, які складно імплементувати в конкретних бізнес-процесах. Зокрема, відсутні чіткі метрики оцінювання резильєнтності бізнесу та механізми її інтеграції у стратегічне планування.

Самодостатній розвиток як концепція, що передбачає здатність бізнесу до автономного функціонування та забезпечення стійких результатів без зовнішньої підтримки, також потребує критичного переосмислення у контексті стратегії і тактики. Дослідження Прахалада К. та Хемела Г. [4] щодо ключових компетенцій організації заклали теоретичне підґрунтя для розуміння самодостатності, проте не врахували динаміку цифрової трансформації та глобальної інтеграції бізнес-процесів, що принципово змінюють саму природу конкурентних переваг та компетенцій.

Наявні дослідження демонструють методологічну обмеженість у розумінні діалектичного взаємозв'язку між стратегією і тактикою та особливо оперативною діяльністю в сфері управління. Традиційно тактика розглядається як підпорядкована стратегії сукупність оперативних дій, проте сучасні умови вимагають розуміння тактики як рівноцінного елемента управлінського процесу, що може трансформувати стратегічні орієнтири в режимі реального часу. Дослідження Айзенхарт К. та Сулл Д. [5] щодо стратегії як сукупності простих правил частково відповідає на цей виклик, проте залишає відкритим питання інтеграції тактичних рішень у стратегічний процес.

Критичний аналіз моделей стратегічного управління свідчить про їхню недостатню адаптованість до умов VUCA-світу (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність). Більшість досліджень спирається на припущення про передбачуваність та лінійність розвитку бізнес-середовища, що не відповідає сучасним реаліям. Зокрема, моделі SWOT-аналізу, PEST-аналізу та матриці BCG, попри їхню популярність, демонструють обмеженість у контексті динамічних ринків та швидких технологічних змін.

Особливої критики заслуговує недостатня увага до впливу когнітивних упереджень на процес формування стратегії і тактики. Дослідження Канемана Д. та Тверські А. [6] щодо поведінкової економіки мають значний потенціал для переосмислення стратегічного процесу, проте їхня інтеграція у методологію стратегічного управління залишається недостатньою. Зокрема, феномени надмірної впевненості, ефекту якоря та уникнення втрат суттєво впливають на якість стратегічних рішень, проте рідко враховуються в традиційних моделях.

Важливим аспектом критики сучасних досліджень стратегії і тактики є їхня недостатня увага до ролі організаційної культури та лідерства у забезпеченні самодостатнього розвитку бізнесу. Дослідження Шейна Е. [7] щодо організаційної культури та роботи Коллінза Дж. [8] щодо трансформаційного лідерства пропонують важливі інсайти, проте не пропонують інтегрованої моделі взаємодії культури, лідерства та стратегічних процесів у контексті резильєнтності.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що сучасні дослідження стратегії і тактики в управлінні самодостатнім розвитком бізнесу потребують значного методологічного переосмислення з урахуванням умов резильєнтності. Перспективним напрямом подальших досліджень може стати розробка інтегрованої моделі стратегічно-тактичного управління, що враховуватиме динамічний характер бізнес-середовища та забезпечуватиме реальну самодостатність бізнесу в умовах глобальних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <https://sum.in.ua>
2. Taleb N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. Random House, 2014. 544 p.
3. Holling C.S. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1-23.
4. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. No. 3. P. 79–91.
5. Eisenhardt K.M., Sull D.N. Strategy as Simple Rules. *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79. P. 106-116.
6. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47. P. 263-291.
7. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 2010. 464 p.
8. Collins J. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. Harper Business, 2001. 300 p.

УДК 37.014(477):001

Долгополова С.А.Ю., к.пед.н., доц.

Михацька А.В., к.пед.н., доц.

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ОРГАНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Оновлення підходів до управління в закладах освіти є невід'ємною частиною інноваційного розвитку освітньої системи України. У сучасних умовах дедалі важливішим стає налагодження більш ефективної взаємодії між державою та громадськістю, що втілюється у моделі державно-громадського управління. Вона є механізмом забезпечення якості освітнього процесу, посилення його прозорості, відкритості та демократичності. Залучення громадських організацій, батьків, учнівського самоврядування, місцевої влади до розв'язання спільних завдань в закладах освіти, таких як стратегічне планування, контроль якості освіти, питання соціального захисту, розвиток освітньої інфраструктури, кадрове забезпечення, ухвалення рішень, дозволяє сформувати повноцінне та системне вирішення актуальних проблем управління в галузі освіти, сприяє створенню вдалого освітнього середовища, що відповідає потребам сучасного демократичного суспільства.

Організація державно-громадського управління в закладах освіти в умовах інноваційного розвитку в набуває нових рис, що орієнтовані на відкритість, партнерство, спільну відповідальність. За такої моделі управління адміністрація закладу не лише реалізує державну освітню політику, а й активно співпрацює з представниками громади.

Метою дослідження є огляд інновацій, що впливають на організацію державно-громадського управління в освіті, визначення методів державно-громадського управління та аналіз їх використання в сучасній організації управління закладом освіти.

М. О. Кириченко та І. В. Марчук визначили методи державно-громадського управління, серед яких проведення громадських слухань, які надають можливість громадянам висловити свої пропозиції та зауваження щодо проєктів нормативно-правових актів у сфері освіти; здійснення громадської експертизи, шляхом аналізу та оцінки громадськими організаціями якості освітніх програм та діяльності закладів освіти; надання грантів громадським об'єднанням для впровадження освітніх ініціатив та реалізації соціально важливих проєктів у галузі освіти [1].

Зокрема, наразі в контексті реформи «Нової української школи» відбувається реформування старшої профільної школи. Міністерство освіти і науки України на офіційному сайті повідомило про старт громадського обговорення, опублікувавши ключові тези щодо освітньої програми старшої школи та надавши адреси для надсилання пропозицій громадськістю [3]. Це громадське обговорення дозволяє адаптувати типові освітні програми до реальних потреб громадян, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів.

Важливою частиною організації державно-громадського управління є використання програмно-апаратного комплексу «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» (ПАК «АІКОМ») - електронної системи управління освітою, яка призначена для опрацювання державних електронних інформаційних ресурсів і персональних даних у сфері освіти як єдине інтегроване середовище. ПАК «АІКОМ» розроблений, зокрема, з метою підвищення ефективності діяльності органів управління освітою, в рамках гранту Світового банку, впроваджується Державною науковою установою «Інститут освітньої аналітики» за підтримки Міністерства освіти і науки України [2]. ПАК «АІКОМ» має на меті впровадження суцільного електронного документообігу в закладах освіти, що підвищує прозорість та достовірність статистичної й адміністративної інформації, та відповідно підвищує якість управлінських рішень. Система забезпечує централізоване зберігання та обробку даних про заклади освіти, учнів, педагогічних працівників та фінансові ресурси, що дозволяє упорядкувати структуру освітнього середовища, забезпечити чітку координацію між учасниками освітнього процесу, автоматизувати ключові організаційні процеси, зокрема щодо ведення електронного документообігу, інтегрувати управлінську інформацію закладу освіти з іншими державними сервісами. Зокрема, забезпечує такий функціонал ПАК «АІКОМ» як створення, пошук, редагування, збереження і відображення картки закладу освіти, а також прозорість закладу освіти для громадськості. Важливими є формування та робота із заявками на зарахування, відрахування, переведення учнів, формування освітніх профайлів учнів та педагогічних працівників.

Зазначимо ще одну з нових систем: електронний журнал – «Мрія», що розробляється системою Мінцифри спільно з Міністерством освіти і науки України. Електронне ведення журналу – розклад уроків, тема, домашнє завдання, оцінки – все це підвищує обізнаність батьків щодо навчального процесу, що підвищує прозорість та демократичність освітнього середовища.

Таким чином, організація державно-громадського управління є визначальним фактором інноваційного розвитку освітньої системи України. Виклики реального часу потребують прискореного впровадження демократичних механізмів управління в освіті на всіх рівнях. Встановлено, що оновлення управлінських підходів у закладах освіти нерозривно пов'язане із налагодженням ефективної взаємодії між державними інституціями та громадськістю. Модель державно-громадського управління постає як дієвий механізм забезпечення якості, прозорості, відкритості та демократичності освітнього процесу, що досягається через залучення широкого кола стейкхолдерів до вирішення управлінських завдань. Менеджмент в закладах освіти освітніх закладах в умовах такої моделі набуває нових характеристик, орієнтованих на відкритість, партнерство та спільну відповідальність, де адміністрація активно співпрацює з представниками громади. Виявлено конкретні інноваційні методи реалізації цього управління, зокрема громадські слухання, громадська експертиза та грантова підтримка освітніх ініціатив, що підтверджується, зокрема, практикою громадського обговорення реформи старшої профільної школи. Особливо значущою інновацією визначено впровадження цифрових технологій як інструменту реалізації державно-громадського управління. У цьому контексті системи на кшталт ПАК «АІКОМ» та електронного журналу «Мрія» забезпечують прозорість освітніх даних та процесів, автоматизації документообігу та посиленні взаємодії між усіма учасниками. Інтеграція цих технологічних рішень сприяє формуванню єдиного інформаційного освітнього середовища, оптимізації управлінських рішень та, відповідно, створенню освітнього простору, що відповідає сучасним демократичним вимогам та потребам інноваційного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кириченко М. О., Марчук І. В. Сутнісні характеристики та методологічні основи державно-громадського управління закладами загальної середньої освіти. Вісник післядипломної освіти, 26(55). 2023. 12 с. URL: [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26\(55\)-167-178](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-26(55)-167-178) (дата звернення: 21.04.2025)
2. Розвиток інформаційних систем управління освітою як інструмент реалізації державної освітньої політики : монографія / за ред. С. Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2020. 258 с.
3. Типова освітня програма для старшої школи: розпочинаємо громадське обговорення. Міністерство освіти і науки України. 16 квітня 2025. URL: <https://rb.gy/x4e2qf> (дата звернення: 22.04.2025)

УДК 005.52:658.8:330.131.7

Жалінський В.В., здобувач вищої освіти, спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник: к.е.н, доц. Тадеючук О. В.
Львівський торговельно-економічний університет

РЕПУТАЦІЯ ЯК ФАКТОР РИНКОВОГО УСПІХУ

У сучасному динамічному та висококонкурентному ринку важко переоцінити значення репутації. Репутація продукту або бренду може стати вирішальним чинником його успіху або, навпаки, зазнати фіаско, попри всі інші переваги. Кожен бізнес сьогодні стикається з викликами, пов'язаними з формуванням, підтриманням та захистом своєї репутації. В умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу, коли інформація поширюється миттєво, репутація стала не просто додатковим бонусом, а критично важливою конкурентною перевагою.[1]

Метою цієї роботи є дослідження ролі корпоративної репутації як економічного активу та ключового чинника ринкового успіху підприємства в умовах цифровізації, зростання інформованості споживачів та глобалізації.

Сьогодні споживачі оцінюють не лише товар або послугу, а й загальний інформаційний контекст, в якому існує бренд. Формування репутації дедалі більше залежить від онлайн-відгуків, коментарів у соціальних мережах, лідерів думок і публічного позиціонування компанії [1]. Особливу вагу має довіра, яку бізнес може втратити через один невдалий кейс або комунікаційну помилку.

Управління репутацією – це складна та багатовимірна діяльність. Вона включає прозорість дій, етичність, швидке реагування на зовнішні виклики та стратегічне планування взаємодії з цільовими аудиторіями. Важливим елементом є залучення лідерів думок, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, та формування емоційного зв'язку зі споживачами [1].

Серед ключових чинників, що впливають на репутацію компанії, варто виокремити: послідовність комунікацій, прозорість, відповідальність, чесність у стосунках із клієнтами, стратегічний зворотний зв'язок. Наявність сильної репутації дозволяє компаніям не лише зберігати клієнтську базу, але й перетворювати покупців на прихильників бренду. Вона сприяє зростанню вартості компанії, залученню партнерів, зміцненню позицій на ринку, а також формуванню довіри всередині колективу [2, с. 3–6].

Не менш важливим є особистий імідж керівника: його публічні заяви, управлінський стиль, громадська активність та поведінка напряду впливають на сприйняття компанії загалом [3, с. 132]. Репутація управління дедалі частіше стає складовою бренду організації.

Репутація також відіграє важливу роль в економічній безпеці підприємства. У країнах із розвиненими фондовими ринками її вимірюють через показник гудвіл – різницю між ринковою вартістю компанії та її чистими активами. Гудвіл відображає довіру, впізнаваність бренду, досвід клієнтів, географію, імідж керівництва, що разом утворюють цілісне економічне поняття репутації [3, с. 135].

У структурі корпоративної репутації виділяють внутрішній та зовнішній виміри. Перший охоплює ставлення персоналу до компанії, рівень лояльності та корпоративну культуру. Другий – сприйняття компанії з боку зовнішнього середовища: клієнтів, інвесторів, партнерів, суспільства. Усі ці аспекти разом формують довгострокову конкурентну стійкість.

Таким чином, репутація перестала бути суто комунікаційною категорією – вона набула статусу стратегічного капіталу підприємства. Її ефективне управління забезпечує ринкову стійкість, залучення інвесторів, лояльність клієнтів та конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Репутація формується як через зовнішнє позиціонування компанії, так і через внутрішні процеси, включаючи корпоративну культуру та лідерство. У сучасних умовах цифрової економіки вона стала не менш важливою, ніж фінансові чи матеріальні ресурси, і потребує постійної уваги, гнучкості та стратегічного підходу.

Список використаних джерел:

1. Wolanin A. Product Reputation: Strategy, Definition, and Tips. Blog. 2024. URL: <https://brand24.com/blog/product-reputation/>.
2. Рябова Т.Т., Воедило Н. Ю. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/109.pdf.
3. Пушак Я.Я., Завербний А.С. Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки. Соціально-правові студії. 2020. № 2 (8). С. 130–136. URL: https://sls-journal.com.ua/web/uploads/pdf/S&LS_2020_Vol.%203,%20No.%202_130-136.pdf.

УДК 65.011.8

Жигadlo Б.П., магістрант, гр. МОМ-25, ФБСО

Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.

Державний університет «Житомирська політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний бізнес функціонує в умовах постійних змін, високої конкуренції та швидкого розвитку технологій. У таких умовах підприємства повинні не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й випереджати події, прогнозувати майбутні тенденції та адаптувати свою діяльність відповідно до них. Саме тому стратегічне планування стає одним із ключових елементів ефективного управління підприємством. Воно дозволяє визначити довгострокові цілі, обрати найкращі шляхи їх досягнення та забезпечити стабільний розвиток організації. У зв'язку з розвитком цифрових технологій та штучного інтелекту з'являються нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень. Штучний інтелект вже сьогодні здатний аналізувати, робити прогнози та пропонувати оптимальні стратегії.

Стратегічне планування є однією з ключових функцій стратегічного менеджменту, що використовується як інструмент визначення довгострокових орієнтирів, засіб подолання кризових явищ [2]. Стратегічне планування представляє собою процес визначення довгострокових цілей діяльності підприємства, а також заходів, спрямованих на досягнення відповідних цілей. Ключові етапи стратегічного планування охоплюють дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства; формулювання місії, бачення та цілей розвитку; конкретизацію стратегічних цілей через систему відповідних стратегій [4].

Штучний інтелект (ШІ) – це технологія, яка дозволяє комп'ютерам або іншим пристроям «думати» та «навчатися», подібно до того, як це робить людина. Іншими словами, це здатність машин самостійно аналізувати інформацію, робити висновки, приймати рішення або навіть навчатися на основі досвіду. Наприклад, програми з ШІ можуть передбачати поведінку споживачів, аналізувати великі обсяги даних або рекомендувати кращі варіанти дій у певній ситуації. Це не обов'язково означає, що машина має «свідомість», але вона виконує розумні завдання, які раніше могли робити тільки люди.

ШІ має широкий спектр можливостей у стратегічному плануванні підприємства. Однією з ключових переваг ШІ є здатність до обробки big data, визначаючи при цьому тенденції та закономірності, які могли залишитися непомітними для людини. ШІ здатен шукати та обробляти інформацію з різних джерел, таких як публікації, офіційні статистичні дані, наукові праці, інтернет-ресурси тощо. Це забезпечує інформаційно-аналітичне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень, дозволяє визначати оптимальні бізнес-стратегії та аналізувати ефективність інвестиційних проєктів [1].

На практиці ШІ можна застосовувати для вирішення різних задач у процесі стратегічного планування. Зокрема, український стартап CompetAI, який наразі завершує етап розробки back-end і готується до маркетингового запуску, обіцяє стати незамінним інструментом для компаній у всьому світі для проведення аналізу конкурентного середовища. У той час як традиційний аналіз конкурентного середовища може займати десятки годин і вимагати залучення окремих спеціалістів, штучний інтелект виконує це завдання за лічені хвилини. ШІ аналізує ринок, виявляє ключових конкурентів, досліджує їхню діяльність – включаючи ціноутворення, маркетингові стратегії, присутність на ринку – а потім порівнює їх у підсумку користувач отримує структурований звіт із висновками, рекомендаціями та статистикою. Таким чином, ШІ виконує функцію інтелектуального помічника у сфері стратегічного планування [3]. У сфері логістики ШІ використовується для прогнозування поставок, оптимізації маршрутів транспортування, управління запасами та зменшення витрат на зберігання. ШІ також широко застосовується в стратегічному маркетингу – особливо в персоналізації рекламних кампаній та комунікацій. Аналізуючи демографічні дані, поведінкові патерни, історію покупок та онлайн-активність клієнтів, системи ШІ можуть створювати максимально таргетовані рекламні повідомлення.

ШІ є гнучким та ефективним інструментом стратегічного планування підприємства. Його здатність швидко обробляти великі обсяги даних, аналізувати тенденції та пропонувати варіанти розвитку на основі реальної інформації дозволяє бізнесу діяти більш точно, швидко й адаптивно до змінного середовища.

Список використаних джерел:

1. Афанасьєв Є., Хома В. Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні сучасним підприємством. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 69–70.
2. Гарнага В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. Т. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283>.
3. Стартап CompetAI досліджує конкурентів за допомогою ШІ. *Galera News*. URL: <https://galera.news/ukrayinskyj-startap-competai-doslidzhuye-konkurentiv-za-dopomogoyu-shi-8104/>
4. Швед В. В., Шлінчук В. П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1(25). С. 81-89.

НЕЙРОМАРКЕТИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПАРАДИГМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

У сучасному науковому дискурсі сформувався переконливий консенсус щодо позиціювання нейромаркетингу як невід'ємного елемента парадигми цифрового маркетингу. Хоча теоретично інструментарій нейромаркетингу може застосовуватися і в контексті традиційних маркетингових підходів, саме синергія з цифровими технологіями забезпечує його максимальну ефективність та розкриває повний аналітичний інструментарій. Свідченням цього є те, що в останні роки відбувається активне залучення нейротехнологій у маркетингові комунікаційні канали та їх імплементація в цифрове маркетингове середовище. Це дає змогу формувати візуальні уявлення, мультфільми, карти, патерни та інші засоби візуалізації нейронної активності, що характеризують поведінку споживача цифрового контенту. Такий аналіз базується на відстеженні руху очей, активності м'язів обличчя, траєкторії курсора монітором та інших показниках, що сприяє стратегічному розміщенню контенту й підвищує маркетингову ефективність. Водночас ученими чітко не розкривається роль нейромаркетингу в складі парадигми цифрового маркетингу, його взаємозв'язки з іншими її елементами та спосіб, у який поява й розвиток цієї концепції впливають на наукові дослідження у сфері маркетингу.

Оскільки виникнення нейромаркетингової концепції є результатом міждисциплінарних наукових досліджень, що передбачають використання методів нейронауки, психології та прийняття рішень для розв'язання проблем у сфері маркетингу, то це і є її визначальною відмінністю як елемента у складі парадигми цифрового маркетингу. Як зазначають Н. Лі, А.Дж. Бродерік та Л. Чемберлейн, по суті, нейромаркетинг можна розглядати як сферу досліджень, яка застосовує методи нейронауки для оцінки та розуміння поведінки людей щодо ринку та маркетингових обмінів [4, с. 201]. Існування цієї відмінності пов'язано із використанням нейротехнологій, які дозволяють сформувати нові шляхи розв'язання наявних маркетингових проблем, обґрунтовуючи це нейронауковими поясненнями.

Деякі вчені, зважаючи на особливості нейромаркетингу, намагаються наділити його особливим статусом у системі маркетингових наукових знань. Так, К. Морін називає нейромаркетинг новою наукою, що вивчає поведінку споживача, тобто є певною новою галуззю наукових досліджень, яка з'єднує вивчення споживчої поведінки з неврологією [6, с. 131]. Однак, на нашу думку, це є значним перебільшенням, оскільки нейромаркетингова концепція лише доповнює маркетингову теорію окремою підсистемою наукових знань, що стосується «розшифрування» поведінки цільового споживача на основі ідентифікації, аналізу та маніпулювання нейронною активністю людини. Такі нові знання посилюють деякі наявні теоретичні положення та спростовують інші, сприяючи прогресивному розвитку маркетингу як науки. Як зазначають із цього приводу Н. Лі, М. Батлер та К. Сеніор, розгляд нейромаркетингу в контексті організаційної когнітивної нейронауки може допомогти зберегти перевагу теорії, розташувавши нейромаркетинг у теоретичній основі, яка вже розвивається [3, с. 130]. Водночас, як стверджує В.М. Лім, такий підхід здатен забезпечити новий ґрунт для створення нових або доповнення наявних теорій у маркетингу та суміжних дисциплінах [5, с. 205]. Тобто нейромаркетингові дослідження не можуть цілком замінити наявні методи дослідження ринку, а лише доповнюють їх розкриттям підсвідомих сигналів щодо впливу маркетингових стимулів, що також стосується і системи наукових знань у сфері маркетингу, що доповнюється новими нейромаркетинговими положеннями.

На думку М. Хьюберта, нейроекономіка та нейромаркетинг покликані оцінювати теорії, приймати чи відкидати їх, а їх основною задачею є розширення отриманих результатів, зокрема, щодо розуміння поведінки споживачів, сприяючи в такий спосіб розвитку нових теорій [1, с. 814]. Отже, нейромаркетингові практики є засобом тестування наявних теорій та джерелом доповнення поточної системи наукових знань новими науковими фактами, що забезпечують підтвердження або спростування певних положень та постулатів. Тому нейромаркетинг доцільно розглядати не як окрему нову парадигму, а як елемент парадигми цифрового маркетингу, що збагачує загальну теорію маркетингу положеннями, що характеризують специфічну нейронну активність у відповідь на вплив різних видів маркетингових стимулів. До того ж дослідникам не потрібно виходити далеко за межі науки маркетингу, вивчаючи сутність та види нейротехнологій, а основну увагу необхідно сконцентрувати на виокремленні та описі нейрокогнітивних концепцій та принципів, тобто на теоретичних аспектах інтерпретації результатів аналізу нейронної активності людини за умови дії маркетингових стимулів.

Попри активне впровадження нейромаркетингових практик у діяльність компаній та надання деякими фірмами спеціалізованих послуг у цьому напрямі, нейромаркетингова концепція продовжує розвиватися, особливо в частині застосування нейротехнологій у цифровому середовищі. У результаті вчені зі сфери маркетингу не встигають сформувати теоретичні засади, які б описували всі особливості реалізації цієї концепції та визначали прогнози розвитку нейромаркетингових практик у майбутньому. Однак, як зазначає

Р.С. Правін, поміж дослідників нейромаркетингу існує широкий консенсус щодо того, що ця галузь має пройти довгий шлях і подолати кілька перешкод, перш ніж вона зможе стати визначним інструментом у галузі маркетингових досліджень [7, с. 9145]. Тому формування теоретичних засад нейромаркетингу необхідно проводити в контексті опису та структуризації парадигми цифрового маркетингу, зокрема, врахування ролі інших її елементів у досягненні маркетингової ефективності.

Можна виділити такі напрями розвитку нейромаркетингової концепції як елементу парадигми цифрового маркетингу:

1) Для забезпечення формування чіткіших обґрунтувань та пояснень поведінки цільового споживача на основі застосування різних нейротехнологій мають бути проведені глибші емпіричні дослідження, які дозволять побудувати сувору міждисциплінарну теорію, що надаватиме обґрунтовані нейронаукові пояснення впливу різних видів маркетингових стимулів на таку поведінку в розрізі різних видів нейротехнологій. Зокрема, потребують розвитку й самі нейротехнології в частині обробки фізичних сигналів нейронної активності та візуалізації, а також процедури інтерпретації одержаних результатів маркетологами, в основу чого мають бути покладені надійні та перевірені теоретичні моделі;

2) У контексті розвитку цифрового маркетингу все більшої актуальності набуває розробка переносних пристроїв (смартгодинники, трекери та інші пристрої з датчиками та сканерами) та спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволить ідентифікувати та аналізувати нейронну активність споживачів. У першому випадку це здійснюється на основі аналізу інформації з переносних пристроїв про реакції споживача в процесі здійснення ним фізичної або віртуальної покупки, перегляду товару або реклами тощо, а в другому випадку – на основі аналізу інформації з різних видів цифрових пристроїв (комп'ютер, мобільна цифрова платформа, геймпад тощо), що характеризує нейронну активність віртуального споживача, яка одержується за допомогою наявних у них традиційних компонентів (камера, миша (тачпад), сенсорний екран, мікрофон тощо), а також завдяки їх доповненню спеціалізованими сканерами та датчиками (для сканування мозку, вимірювання пульсу та інших видів нейронної активності тощо). Два вищенаведених напрями потребують детального опису й обґрунтування вченими з позиції подальшого розвитку системи маркетингових наукових знань;

3) Окрім фіксації та інтерпретації моделі поведінки цільового споживача нейротехнології також можуть застосовуватися і для удосконалення інших сфер та напрямів маркетингової діяльності на підприємстві або в маркетинговій фірмі, зокрема, самі маркетологи можуть розглядатися як об'єкт застосування нейротехнологій. Так, В.К. Ілока та К.Дж. Оньєке [2, с. 28-29] із цього приводу зазначають, що в останніх дослідженнях учених сфера застосування нейромаркетингу значно розширюється, оскільки він також починає зосереджуватися на між- та внутрішньо організаційних дослідженнях;

4) Задля мінімізації етичних проблем, які породжує реалізація нейромаркетингових практик, ученими мають бути розроблені дієві інструменти їх подолання як в частині загальної можливості (суспільне розуміння нейромаркетингу) та процедур проведення нейромаркетингових досліджень (порушення прав об'єктів спостереження, маніпулювання під час інтерпретації результатів), так і в частині збереження та оприлюднення одержаних результатів досліджень. Особлива увага має бути приділена шляхам розв'язання таких етичних проблем у процесі реалізації нейромаркетингових практик у цифровому середовищі, де споживач може навіть і не підозрювати, що він стає об'єктом нейромаркетингових досліджень. Комплексним інструментом розв'язання таких проблем є розвиток цифрової нейроетики, яка розглядатиме питання розподілу відповідальності між учасниками нейромаркетингових досліджень, інтерпретації даних нейровізуалізації та збереження й оприлюднення одержаних нейрознань у цифровому просторі;

5) Особлива увага вчених має бути приділена аналізу якості, ефективності та результативності нейромаркетингових досліджень. Зокрема, порівнянню ефективності використання різних видів нейромаркетингових технологій для аналізу моделі поведінки цільового споживача під впливом різних видів маркетингових стимулів. Окрім встановлення найефективніших технологій, які сприятимуть удосконаленню стратегії цифрового маркетингу підприємства, це загалом дозволило б легітимізувати та посилити вагомість нейромаркетингової концепції як елементу парадигми цифрового маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Hubert M. Does neuroeconomics give new impetus to economic and consumer research? *Journal of Economic Psychology*. 2010. Vol. 31(5). P. 812-817.
2. Iloka B.C., Onyeke K.J. Neuromarketing: a historical review. *Neuroscience Research Notes*. 2020. Vol. 3(3). P. 27-35.
3. Lee N., Butler M.J.R., Senior C. The brain in business: neuromarketing and organisational cognitive neuroscience. *Marketing*. 2010. Vol. 49. P. 129-131.
4. Lee N., Broderick A.J., Chamberlain L. What is «neuromarketing»? A discussion and agenda for future research. *International Journal of Psychophysiology*. 2007. Vol. 63(2). P. 199-204.
5. Lim W.M. Demystifying neuromarketing. *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 91. P. 205-220.
6. Morin C. Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. *Society*. 2011. Vol. 48. P. 131-135.
7. Pravin R.S. Neuromarketing: Applications, Challenges and Promises. *Biomedical Journal of Scientific & Technical Research*. 2018. Vol. 12(2). P. 9136-9146.

УДК 37.07:005.6

Світлий І.І., к.е.н., доц.
Загребельний В.М., здобувач вищої освіти, групи МО-67
Державний університет «Житомирська політехніка»

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Системи управління якістю освітніх послуг закладами вищої освіти (ЗВО) – складний і динамічний процес, який з моменту отримання Україною статусу незалежної держави є предметом особливої уваги як з боку науковців, керівництва ЗВО, так і з боку держави. Основними причинами цього є наступні:

- Україна обрала стратегічний курс на інтеграцію у європейський та світовий політико-економічний простір, внаслідок чого з'явилися нові можливості для подальшого розвитку вітчизняної системи освіти та вітчизняних ЗВО;

- за результатами порівняння систем управління якістю освітніх послуг у вітчизняних та закордонних закладах освіти виявлено принципові відмінності в даних системах;

- випускникам вітчизняних ЗВО складно продовжувати за обраним фахом навчання за кордоном чи отримати там відповідну роботу через неможливість співставлення результатів їх навчання з результатами навчання їх зарубіжних колег;

- викладачі ЗВО отримали можливість брати участь у міжнародному розподілі праці;

- виявилась критеріальна несумісність застосовуваних в Україні та за кордоном систем управління якістю освітніх послуг.

Історично системи управління якістю виникли з потреб матеріального виробництва, але згодом формулювання основних принципів організації системи управління якістю було перенесено і в сферу надання послуг, в тому числі й освітніх. Вимоги до системи управління якістю розвивались поступово і зазнали на цьому шляху еволюційних змін. Упродовж усього цього шляху незмінними залишались основні складові систем управління якістю як продукції, так і послуг, зокрема:

1. Система навчання персоналу.
2. Система взаємовідносин зі споживачами.
3. Система взаємовідносин із постачальниками.
4. Система мотивації.
5. Документування інформації системи управління якістю [4].

Для того, щоб система управління якістю була дієздатною і ефективною, потрібно забезпечити належне функціонування усіх її складових елементів. Такими, зокрема, є наступні:

- планування якості;
- моніторинг та контролювання якості;
- забезпечування якості;
- поліпшування (постійне поліпшування) якості [1].

Окрім того, система управління якістю у ЗВО має базуватися на таких принципах:

- орієнтація на здобувачів освіти та інших стейкхолдерів;
- далекоглядне лідерство, що полягає у залученні всіх стейкхолдерів до створення, написання та реалізації місії, візії та цілей ЗВО;

- залучення до системи управління якістю усього персоналу ЗВО;
- процесний підхід, що передбачає управління діяльністю як взаємопов'язаними процесами, що функціонують як цілісна система, охоплюючи входи та виходи;

- поліпшування процесів ЗВО та їх виходів, з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- прийняття рішень на підставі фактичних даних;
- керування взаємовідносинами;
- соціальна відповідальність;
- доступність та неупередженість;

- етична поведінка учасників освітнього процесу, що пов'язано зі здатністю ЗВО створювати етичне професійне середовище з рівним ставленням до всіх заінтересованих сторін, запобіганням виникненню конфліктних ситуацій і провадженню діяльності на користь суспільства;

- безпека та захист даних [2].

Система управління якістю освітніх послуг у ЗВО – це підсистема системи менеджменту ЗВО, яка повинна відповідати цілям і завданням вітчизняної системи освіти, а також цілям і завданням ЗВО з урахуванням його місця в системі як вітчизняної, так і світової освіти.

У межах системи управління якістю ЗВО:

- вивчає своє середовище, відслідковує та використовує його у побудові й виборі стратегій досягнення результатів,;
- встановлює значущі зацікавлені сторони та їх вимоги; здійснює моніторинг і аналізування інформації від них;
- визначає сферу застосування системи управління якістю на основі даних про середовище, вимоги зацікавлених сторін.

Функціональна схема системи управління якістю освітніх послуг ЗВО наведена на рис. 1.

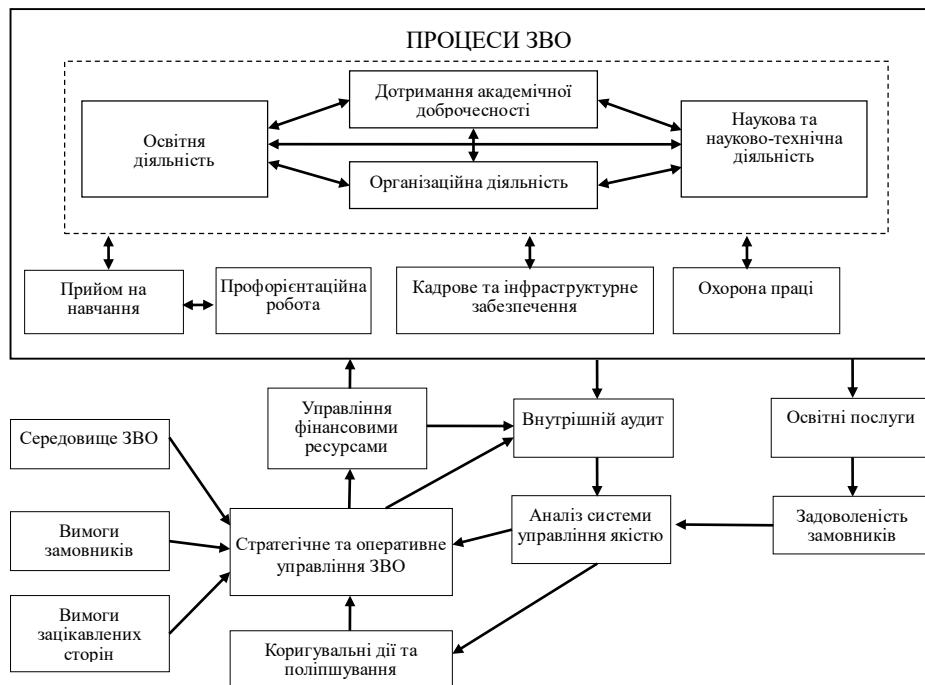


Рис. 1. Функціональна схема системи управління якістю освітніх послуг ЗВО

Джерело: сформовано автором на основі [2, 4].

Якість підготовки фахівців у ЗВО забезпечується двома основними складовими – якістю освітніх послуг та якістю змісту освітніх програм. Більшість моделей управління якістю освіти у вітчизняних ЗВО побудовані з використанням статистичної обробки формалізованих показників та досягнутих результатів. Світовою тенденцією в даній галузі є перехід на моделі, що засновані на концепції загального управління якістю (TQM) і вимогах міжнародних стандартів якості ISO 9001:2015 та ISO 21001:2019.

Концепція TQM і вимоги міжнародних стандартів якості ISO передбачають наявність у ЗВО чітко сформульованої місії та стратегічних цілей, вироблених шляхом всебічних досліджень потреб зовнішнього середовища (національного і міжнародного) за основними напрямками діяльності ЗВО. Система управління якістю орієнтує на процесний підхід до діяльності ЗВО, використовує низку специфічних методів та інструментів управління якістю [4].

Таким чином, система управління якістю, заснована на концепції TQM і вимогах міжнародних стандартів ISO, має демонструвати здатність ЗВО надавати освітні послуги такої якості, що задовольняє вимоги споживачів. При цьому запити останніх (споживачів) регулярно мають відслідковуватися та аналізуватися з метою розроблення та впровадження у діяльності ЗВО заходів, що сприятимуть поліпшенню задоволеності споживачів освітніх послуг.

Список використаних джерел:

1. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>
2. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
3. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П. Управління якістю : навч. посібник. Львів : Магнолія 2006, 2018. 336 с.
4. Управління якістю освіти у вищих навчальних закладах: навч. посіб.: у 2 ч. Ч. 1: Теоретичні засади формування систем управління якістю надання освітніх послуг. За заг. ред. В.С. Загорського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 136 с

УДК 338.2

Зелінська Д.Є., магістрант, гр. ЗМО-24-1М, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Бізнес-планування є важливим процесом, що визначає майбутній розвиток підприємства, окреслюючи його цілі, ресурси та методи досягнення поставлених завдань. Це інструмент, який дозволяє підприємцям чітко зрозуміти перспективи своєї діяльності, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Бізнес-планування допомагає не лише сформувати стратегічні напрями розвитку, а й мінімізувати ризики та забезпечити стійкість підприємства в умовах ринкової конкуренції.

У сучасних умовах функціонування бізнес-план є робочим інструментом, який використовується практично у всіх сферах підприємництва, зокрема, розробка бізнес-плану є доцільною у наступних випадках: відкриття нового підприємства; консолідація існуючих підприємств; перетворення власності; початок зовнішньоекономічної діяльності; диверсифікація діяльності тощо [2].

Головною метою бізнес-планування є створення ефективної стратегії, яка спрямована на досягнення сталого економічного зростання підприємства. Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладається сутність підприємницької ідеї, шляхи та засоби її реалізації, які характеризують ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього підприємства, а також специфіку управління ним [3]. За допомогою бізнес-плану можна детально описати перспективи розвитку, окреслити пріоритети та забезпечити системність дій. Завдання бізнес-плану включають в себе: визначення ключових напрямів діяльності, аналіз ресурсів, прогнозування фінансових показників, а також створення плану реалізації конкретних заходів для досягнення поставлених цілей.

На сьогодні існує значна кількість підходів до структуризації бізнес-плану, які різняться залежно від організацій, що розглядають відповідні проекти. Розглянемо найбільш типові розділи, які є характерними для більшості підходів до структуризації бізнес-плану.

Одним із центральних елементів бізнес-плану є аналіз ринку, який є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Цей етап включає дослідження ринкового середовища, оцінку конкурентів, визначення цільової аудиторії та виявлення основних тенденцій у галузі. Аналіз ринку дозволяє підприємству зрозуміти, які продукти чи послуги мають найбільший попит, які фактори впливають на споживчі уподобання та які ризики можуть виникнути у процесі реалізації бізнес-ідеї.

Наступним важливим компонентом є маркетингова стратегія, яка визначає, як підприємство буде взаємодіяти з ринком. Ця частина бізнес-плану включає розробку стратегії позиціонування товарів чи послуг, вибір каналів просування, встановлення цінової політики та методів комунікації з клієнтами. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє підприємству формувати позитивний імідж, залучати нових клієнтів та утримувати наявних, що, в свою чергу, сприяє зростанню прибутків і зміцненню позицій на ринку.

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану, адже він визначає економічну доцільність і рентабельність проекту. У цьому розділі підприємство розраховує свої доходи та витрати, прогнозує прибуток, визначає точку беззбитковості та обсяги необхідних інвестицій. Фінансовий план також враховує питання оптимізації витрат, управління грошовими потоками та можливості залучення додаткового капіталу. Чітко структурований фінансовий план є інструментом переконання потенційних інвесторів у перспективності бізнес-ідеї.

План управління та операцій завершує структуру бізнес-плану, деталізуючи організаційні процеси та ресурси, необхідні для досягнення цілей. У цьому розділі визначається структура підприємства, ролі та обов'язки працівників, описуються виробничі процеси, логістика та інші операційні аспекти. План управління також містить механізми контролю за виконанням завдань, які забезпечують ефективне функціонування всіх підрозділів підприємства.

Бізнес-планування є важливим елементом стратегічного управління, який визначає довгострокові цілі підприємства та шляхи їх досягнення. Як інструмент стратегічного планування, бізнес-план дозволяє підприємству оцінити свої можливості, врахувати зовнішні виклики та створити комплексну стратегію розвитку. Він є основою для прийняття управлінських рішень, що забезпечують послідовність дій та спрямованість на досягнення ключових результатів. Завдяки бізнес-плану підприємство може адаптуватися до змін у ринковому середовищі, визначити нові можливості для зростання та мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами в економіці чи поведінці споживачів.

Ще однією важливою функцією бізнес-планування є оптимізація ресурсів та управління ризиками. Бізнес-план дозволяє детально оцінити потреби підприємства в матеріальних, фінансових і людських ресурсах, забезпечуючи їх ефективний розподіл. Такий підхід дозволяє уникати перевитрат, визначати найбільш рентабельні напрями діяльності та своєчасно виявляти слабкі місця. Окрім цього, бізнес-

планування включає розробку системи ризик-менеджменту, яка допомагає підприємству підготуватися до можливих кризових ситуацій. Аналіз ризиків, що проводиться під час розробки бізнес-плану, дозволяє заздалегідь створювати резерви чи альтернативні стратегії для забезпечення безперервності діяльності.

Розробка бізнес-плану компанії відбувається поетапно та охоплює логічну послідовність дій від пошуку ідеї, оцінки ринкових перспектив та власних можливостей до безпосереднього викладу змісту документу, його презентації. Кожен із означених етапів передбачає виконання специфічних завдань та досягнення відповідних результатів, які орієнтовані на єдину мету – формування якісного бізнес-плану [1].

Перший етап – підготовчий – полягає у зборі необхідної інформації та проведенні аналізу ринку. На цьому етапі досліджуються основні характеристики ринкового середовища, зокрема попит на продукцію чи послуги, поведінка споживачів, діяльність конкурентів і загальні тенденції галузі. Важливо отримати максимально достовірну та актуальну інформацію, яка стане основою для прийняття рішень. Крім того, на цьому етапі оцінюються наявні ресурси підприємства та його готовність до впровадження нового проекту.

Другий етап – формування структури бізнес-плану – передбачає створення логічно побудованого документа, який включає всі ключові аспекти діяльності підприємства. На цьому етапі визначаються основні розділи бізнес-плану, такі як опис бізнес-ідеї, аналіз ринку, маркетингова стратегія, фінансовий план, операційний план та інші. Важливо, щоб структура була зрозумілою і послідовною, а інформація – детальною та доступною для сприйняття. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до планування та врахувати всі можливі нюанси реалізації бізнес-ідеї.

Наступним етапом є оцінка ризиків і розробка шляхів їх мінімізації. У процесі розробки бізнес-плану важливо ідентифікувати потенційні загрози, які можуть вплинути на діяльність підприємства, зокрема економічні, ринкові, технічні чи організаційні. Аналіз ризиків включає визначення їхньої ймовірності та оцінку можливого впливу на результати діяльності. Після цього розробляються стратегії управління ризиками, які можуть включати створення резервних фондів, диверсифікацію діяльності або впровадження інноваційних підходів до управління. Такий підхід допомагає знизити рівень невизначеності та забезпечити стабільність роботи підприємства.

Заключний етап – презентація бізнес-плану зацікавленим сторонам. Від того, наскільки професійно та переконливо буде представлено бізнес-план, залежить рівень довіри з боку інвесторів, партнерів чи внутрішніх учасників процесу. Презентація має бути чіткою, структурованою та зосередженою на ключових перевагах проекту. Використання графіків, діаграм та таблиць допомагає зробити матеріал більш зрозумілим. Цей етап також передбачає можливість відповісти на запитання аудиторії, уточнити деталі та доопрацювати план відповідно до отриманих рекомендацій. Таким чином, етапи розробки бізнес-плану включають аналіз, планування та презентацію, що забезпечує комплексний підхід до реалізації бізнес-ідеї. Кожен з етапів має важливе значення і сприяє створенню ефективного інструменту для розвитку підприємства.

Бізнес-план є основою для ефективного запуску та розвитку підприємства. Сучасні технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності та точності бізнес-планування. Використання спеціалізованого програмного забезпечення, наприклад, Excel або LivePlan, дозволяє швидко створювати фінансові моделі та аналізувати сценарії. Завдяки великим даним (Big Data) підприємства можуть прогнозувати ринкові тренди та краще розуміти потреби клієнтів. Такі технології забезпечують підприємствам конкурентну перевагу та зменшують ризики, пов'язані з бізнес-процесами.

Отже, бізнес-планування є важливим інструментом забезпечення розвитку підприємства, оскільки воно дозволяє системно підходити до планування діяльності та прогнозування результатів. Завдяки бізнес-плану підприємство може ефективно використовувати свої ресурси, знижувати ризики та оптимізувати витрати. Це також допомагає визначити стратегію розвитку, оцінити можливі загрози та знайти шляхи для їх мінімізації. Бізнес-план є основою для залучення інвестицій, адже дає можливість інвесторам оцінити перспективи та стабільність компанії. У кінцевому рахунку, якісне бізнес-планування сприяє стабільному зростанню підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел:

1. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>
2. Куриліна О. В., Гонсьор Ю. Р., Милянник З. Б. Бізнес-план як складова успішного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. №1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9489>
3. Михалюк Н. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2023. Вип. 30. С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.125>

ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Вже в перший період повномасштабного вторгнення стало зрозуміло, що звичні логістичні маршрути більше не працюють. За перший рік війни близько 30% логістичних та експедиторських компаній припинили свою діяльність через зруйновану інфраструктуру, перебої з паливом і ризики для вантажів. Як зазначали керівники компаній, одним із найбільшочіпких ударів стала блокада портів в Одесі, через які до війни проходило понад 70% українського експорту. Тимчасова втрата морських перевезень змусила компанії переорієнтуватися на альтернативні маршрути через Польщу, Румунію та інші країни [1].

Логістика завжди була ключовою складовою економіки, а в умовах війни її значення лише зросло. Ефективність доставки товарів безпосередньо впливає на функціонування підприємств, збереження робочих місць і надходження валютної виручки до країни. Логістика це галузь, яка для ефективної роботи потребує досвідченого менеджменту. В умовах війни проблеми розвитку логістики пов'язані із тим, що логістичні центри відмовились від зберігання і накопичення, оскільки немає можливості довго тримати товар на складі, бо у разі атаки він буде втрачений. Поряд з цим змінилися складські умови. Зазвичай, розгортання приміщень для зберігання займало приблизно 3 місяці, наразі ж треба бути готовими організувати безпечний та інтегрований склад за 1-2 тижні. Ускладнилися логістичні операції через додаткові огляди, блокпости, непрозоре регулювання проїзду під час комендантської години. Значно змінилися логістичні маршрути. І це все про збільшення витрат на логістику та доцільність швидкої, гнучкої адаптації логістичного менеджменту до вимог часу. Під час війни треба знаходити нові шляхи та здійснювати процеси максимально швидко, зробити це може лише досвідчений менеджмент. Війна в Україні суттєво змінила функціонування логістичних процесів у країні. Зруйнована інфраструктура, заблоковані порти та постійні загрози безпеці стали новими реаліями для бізнесу. Проте, попри всі труднощі, українська логістика демонструє здатність адаптуватися, а лідери галузі вже сьогодні закладають основи для майбутнього відновлення і розвитку [1]. Як зазначають спеціалісти в цій галузі: «Одним із головних викликів, із якими доводиться стикатися українським компаніям, є необхідність повного переформатування логістики. Як наслідок, мультимодальні перевезення стали лідером. Вони є основними функціональними елементами міжнародної транспортно-логістичної системи, що забезпечують скоординовану взаємодію учасників у сприянні та підтримці потоків товарів і матеріалів, які вважаються стратегічними точками економічного зростання. Мультимодальні перевезення стали трендом в українській логістиці» [2].

Разом з тим, компаніям довелося перерозподіляти функціональні обов'язки серед працівників та змінювати звичні бізнес-процеси. Підприємства адаптують свою стратегію під нові умови ринку та активно шукають додаткові напрями діяльності, прискорилося прийняття рішень, трансформувалися бізнес-процеси, змінилися підходи до планування, відбувся перерозподіл функціональних обов'язків тощо. Класична логістика трансформується, відповідно виграють ті гравці, які створюють середовище додаткових послуг для супроводження доставки. Разом з розрухою з'являється унікальна можливість відновити економіку України шляхом будівництва найсучаснішої інфраструктури. Майбутня реконструкція України та вступ до ЄС створюють гостру потребу в покращенні логістичної інфраструктури. Хоча війна ще продовжується, потрібно діяти саме зараз. За прогнозами експертів, ринок «цифрової логістики», як сукупність сервісів та інструментів для перевезень зросте на понад 20% до 2030 року. Тобто компанії покладатимуться на автоматизацію, IT-рішення і хмарні сервіси. А за даними KPMG, посилити інвестиції в цифровізацію планують близько 60% компаній. Їхня головна мета – покращити процеси доставки, збору та аналізу даних [2]. Майбутнє логістики в Україні в розвитку технологій, цифровізації та автоматизації процесів, розширенні міжнародної інтеграції та формуванні прогностичного стратегічного мислення.

Список використаних джерел:

1. Логістика України під час війни: виклики та перспективи. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyni-vikliki-ta-perspektivi-12840282.html>.
2. Трансформація логістичного ринку протягом року URL: <https://trademaster.ua/logistic/313642>.

РОЛЬ БРЕНДУ ТА БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сьогодні ключовим для кожного підприємства чи установи є встановлення та підтримка ефективних відносин з аудиторією; це те, що дозволяє їм підтримувати актуальність свого продукту чи послуги. Значну роль у цьому відіграє створення бренду, а також подальше управління ним та розвиток – тобто бренд-менеджмент, який сьогодні вважається одним із критеріїв успішності компанії [4, с. 238]. Бренд-менеджмент – це певна системна діяльність з формування, управління та розвитку бренду з метою створення довгострокових відносин із цільовою аудиторією, а також формування конкурентних переваг для підприємства [2, с. 7].

Концепція бренд-менеджменту спрямована на формування глибокого емоційного зв'язку між споживачем і продуктом. Завдяки цьому в свідомості клієнтів створюється певний образ бренду або компанії, який сприяє не лише залученню нових клієнтів, а й зміцненню прихильності вже наявних. До того ж, бренд-менеджмент дозволяє оцінити економічну ефективність бренду та забезпечує його адаптацію до змін у бізнес-середовищі.

До основних завдань бренд-менеджменту належать створення, підтримка та збереження бренду. Важливими напрямками бренд-менеджменту є: аналіз середовища, в якому функціонує бренд; формування поінформованості споживачів; забезпечення стабільного попиту на продукцію; позиціонування бренду для отримання переваг у конкуренції; підвищення споживчої цінності бренду; створення основи для розширення бренду через диференціацію продуктів; формування бренд-команди із чітким розподілом повноважень; заохочення командного підходу у розробці та веденні бренду; розробка структури бренду; забезпечення його правового захисту; підтримка постійної присутності бренду в інформаційному полі споживачів; а також створення емоційного зв'язку між брендом і його цільовою аудиторією.

Предмет бренд-менеджменту полягає у формуванні виробничих відносин, що орієнтовані на задоволення потреб клієнтів шляхом побудови ефективного ланцюга взаємодії між виробником і споживачем, де кожен етап сприяє зростанню цінності для кінцевого користувача. Водночас основними об'єктами бренд-менеджменту виступають сам бренд, споживач та компанія [2, с. 9].

Бренд – це сукупність назви, терміну, графічного знаку, зображення або їх поєднання, що використовується для розпізнавання товарів чи послуг конкретного виробника та вирізнення їх серед пропозицій інших компаній [1, с. 15].

Перше враження споживача про бренд і його цінності формується через процес комунікації. Тому важливо забезпечити коректне сприйняття товарів і бренду, щоб заохотити до здійснення покупки. Найефективнішим інструментом донесення інформації є рекламні повідомлення та візуальні матеріали. Із розвитком цифрових технологій і онлайн-комунікацій використання таких засобів стало ключовим у бренд-менеджменті, де активно застосовуються сучасні технології та маркетингові підходи [3, с. 57].

Для повного усвідомлення сутності бренду в умовах ринку доцільно окреслити його ключові функції. Інформаційна функція полягає у виділенні товару серед конкурентів завдяки стратегії диференціації. Бренд допомагає донести до споживача унікальні характеристики товару, його цінності, а також як матеріальну, так і емоційну вигоду, тим самим сприяючи позиціонуванню продукції на ринку. Престижна функція асоціюється зі статусом товару, високою якістю, задоволенням потреб клієнтів і позитивним іміджем виробника. Економічна функція бренду полягає у створенні доданої вартості як самого підприємства, так і його продукції. Бар'єрна функція виконує роль захисту від підробок та конкурентного тиску. Бренд зміцнює позиції на ринку, ускладнює вихід нових гравців, формує стійку базу лояльних покупців і стимулює повторні продажі. Така лояльність є запорукою тривалого успішного розвитку компанії [5, с. 33].

Отже, бренд-менеджмент є важливим та потужним інструментом управління діяльністю підприємства, що сприяє забезпеченню його диференціації, формування конкурентних переваг та лояльності споживачів.

Список використаних джерел:

1. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі: навч. посіб. / упоряд. О. М. Марченко. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2023. 268 с.
2. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 230 с.
3. Лазебник В. В., Гаврилюк Ю. Г. Бренд-менеджмент: навч. посіб. К.: НУБіП України, 2024. 554 с.
4. Смолич Д. В. Сутність поняття бренд-менеджмент та його роль в діяльності організацій. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. Вип. 19 (75). С. 236-247.
5. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. Тернопіль: Принт-офіс, 2015. 204 с.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища підприємств, незалежно від галузі та сфери діяльності, кожен змушений постійно розвивати конкурентні стратегії використовуючи інноваційні технології та автоматизовані рішення. Цифровізація бізнесу стає неминучим трендом, а ігнорування цього є ознакою відсталості та нетрадиційності. Стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності будь-якого господарюючого суб'єкта повинні бути реалізовані на площині свого цифрового виміру. Цифрова трансформація підприємства відбувається в умовах багатьох прогнозів технології та бізнес-процеси, на яких будуються організації, будуть змінюватися. Це не лише впровадження певних технологій і редизайн процесів, а й зміна організаційної культури та зміна менталітету команди. Потреба залучати дефіцитних, високоякісних талантів змушує компанії переглянути своє ставлення, відбір та управління талантами.

У сучасній цифровій епосі конкуренція кардинально змінюється. Раніше вона була сконцентрована в межах певної галузі – компанії змагалися переважно зі своїми прямими конкурентами. Однак цифрова трансформація розмила ці кордони. Зараз зовнішні гравці виходять на нові ринки, створюючи «арени» конкуренції, де компанії з різних галузей борються за споживача, пропонуючи нові, інноваційні способи задовольнити його потреби. Важливо, що цифрова трансформація допомагає підприємствам зосередитися на своїх сильних сторонах. Алгоритми та автоматизовані системи можуть виконувати рутинні завдання ефективніше за людей, дозволяючи працівникам розвивати унікальні когнітивні здібності, наприклад, передбачення нових можливостей. Відтак, компанії можуть швидко адаптуватися до мінливих умов ринку, покращувати комунікацію та співпрацю всередині організації [1].

Міцність позицій компанії значною мірою визначається ефективністю використовуваних технологій – їхньою зручністю, гнучкістю, надійністю та здатністю до масштабування. Саме виявлення й інтеграція таких технологічних рішень є ключовою метою цифрової трансформації. Наведемо приклади реальних бізнес-кейсів про те, як найуспішніші компанії в Україні завдяки цифровій трансформації стали більш стійкими до змін на ринку, гнучкішими, ефективнішими і прибутковішими.

У постійному прагненні поліпшити обслуговування клієнтів на різних етапах, «Тойота Україна» виявила необхідність автоматизації ряду процесів, оскільки багато процедур співробітники робили вручну. Для підвищення ефективності «Тойота Україна» вирішила перенести управління ланцюжком поставок в хмару. За підтримки OntargIT в компанії впровадили Dynamics 365 Finance and Operations, Dynamics 365 Sales і Dynamics 365 Marketing. Замість обміну інформацією по електронній пошті тепер є портал SharePoint Online, де зберігається необхідна інформація в доступі для дилерів. А співробітники «Тойота Україна» можуть замість рутинних завдань більше часу приділяти аналітиці, підвищуючи якість і швидкість обслуговування відповідно до високих стандартів Toyota. За допомогою інструментів Power BI, Power Apps і Power Automate звіти генеруються автоматично – те, що займало 2-3 дні, тепер можна зробити однією кнопкою [2].

Кожне підприємство «Укрнафти» працювало ізольовано, з окремими процесами, ІТ-структурами, каталогами та системами обліку – але це було навіть не головним членджем. Деякі співробітники компанії взагалі не користувалися комп'ютерами, тому важливо було розробити ефективну стратегію роботи з новими сервісами в масштабах всієї компанії – для цього був обраний Office 365. Головне – змінилася корпоративна культура: раніше центральний офіс вважався недоступним, а тепер всі розуміють, що там є люди, яким можна ставити питання і отримувати відповіді. А новий проект починається зі створення команди в Teams [2].

Складові глобальної конкурентоспроможності, рівень їх розвитку формують зовнішні конкурентні переваги на рівні національних економік, використання яких, а також врахування національних та світових трендів формування конкурентних переваг, створюють можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства на усіх видах ринків. Конкурентоспроможність, як комплексне поняття, невід'ємно пов'язана з усіма сферами діяльності підприємства: технологічною, ринковою, маркетинговою, інноваційною, організаційно-управлінською, кадровою, що зумовлює можливість застосування широкого кола інструментів, що в підсумку веде до зміцнення конкурентних позицій. Розглянемо цей зв'язок більш детально у табл. 1:

Таблиця 1

Зв'язок між інструментами цифровізації та очікуваним впливом на конкурентоспроможність

Складова	Інструменти цифровізації	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність
Технологічна	Використання штучного інтелекту (AI) для аналізу даних і автоматизації процесів, роботизація виробництва, 3D-друк для швидкого прототипування, впровадження доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) у виробництві та навчанні персоналу.	Підвищення якості продукції, зниження витрат на виробництво, пришвидшення інноваційного розвитку та завоювання технологічних переваг.
Ринкова	CRM-системи (Salesforce, Oracle) для управління взаємодією з клієнтами, e-commerce платформи (Shopify, BigCommerce, Wix, Magento) для автоматизації онлайн-продажів, системи аналітики ринку для прогнозування попиту та поведінки клієнтів.	Оптимізація роботи з клієнтами, скорочення операційних витрат, підвищення швидкості реагування на ринкові зміни.
Маркетингова	Цифрові маркетингові інструменти: платформи пошукової оптимізації (Google Search Central), ринкової аналітики (Google Analytics, Tableau), автоматизовані сервіси для управління рекламними кампаніями (HubSpot, Hootsuite), інструменти таргетованої реклами (Google Ads, Facebook Ads, Search Ads 360).	Розширення ринку збуту, створення впізнаваного бренду, підвищення ефективності рекламних кампаній та зниження витрат на маркетинг.
Інноваційна	Відкриті інновації через цифрові хаби, платформи для залучення інвестицій у стартапи (Kickstarter, IndieGoGo), системи краудфандингу та краудсорсингу, участь у спільних інноваційних проєктах та розробці продуктів на основі відкритих даних.	Прискорення розробки інновацій, залучення зовнішніх ідей та фінансування, скорочення витрат на власні R&D-відділи.
Організаційно-управлінська	Інструменти для організації роботи та внутрішніх комунікацій: корпоративні платформи (Google Workspace, Microsoft Teams, Slack), системи управління проєктами (Trello, Asana, Monday.com), електронний документообіг та автоматизація бюрократичних процесів («Вчасно», «Документ.Онлайн»).	Оптимізація внутрішніх процесів, зменшення часу на управлінські задачі, покращення комунікації між відділами та підвищення продуктивності персоналу.
Кадрова	Онлайн-платформи для навчання та підвищення кваліфікації персоналу (Coursera, Udemy, Prometheus, Дія.ОСВІТА), корпоративні LMS-системи (Moodle, TalentLMS), віртуальні тренінги на основі VR/AR.	Підвищення кваліфікації працівників, розвиток цифрових навичок, адаптація персоналу до сучасних технологій.

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 1, використання цифрових технологій дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, покращити взаємодію з клієнтами, знизити витрати та адаптуватися до змін ринку більш гнучко та ефективно. Завдяки впровадженню інноваційних рішень бізнес може оперативніше реагувати на виклики часу, удосконалювати свої продукти та послуги, а також виходити на нові ринки.

Таким чином, цифровізація виступає не просто технічним інструментом, а стратегічним ресурсом, який визначає успішність підприємства в умовах глобальної конкуренції. Інвестування у цифрові технології стає ключем до сталого розвитку, підвищення продуктивності та зміцнення ринкових позицій. У майбутньому саме здатність бізнесу до цифрової трансформації визначатиме його життєздатність і лідерство у своїй галузі.

Список використаних джерел:

1. Смоляр Л.Г., Чоні І.В. Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2021. Київ: КПІ ім. І. Сікорсько-го. С. 238–239. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/23181>

2. 20 історій цифрової трансформації в Україні: Укренерго, МАУ, Ощадбанк, Toyota, та інші. URL: https://special.ain.ua/20-ukrainian-stories-about-digital-transformation-ua/?utm_source=chatgpt.com

УДК 658.8:005.21

Ковальчук І.В., здобувачка вищої освіти, спеціальності
 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
 Науковий керівник: Ткачук Г.Ю., к.е.н, доц., доцент кафедри
 менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій,
 Державний університет «Житомирська політехніка»

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку маркетингова політика відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Саме ефективна система управління маркетинговою політикою дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати позитивний імідж, задовольняти потреби споживачів та досягати стратегічних цілей.

Сучасні наукові праці вчених приділяють значну увагу формуванню ефективної маркетингової політики підприємства в умовах динамічного середовища. Так, Бубенець І.Г. і Чатченко О.Є. [1] акцентують на адаптивності маркетингової діяльності в кризовий період, наголошуючи на необхідності перегляду стратегій і підтримки взаємодії з клієнтами. Особливості формування маркетингової політики в умовах воєнного стану розкрили інші науковці [3], які зазначили потребу в гнучких рішеннях, цифрових каналах комунікації та антикризовому плануванні. Закусило В., Гавловська Н., Габай В. і Кучанська Т. [2] звернули увагу на важливість стратегічного підходу до управління маркетингом, що враховує вплив внутрішніх і зовнішніх чинників. Отже, система управління маркетинговою політикою має бути стратегічною, адаптивною і чутливою до змін зовнішнього середовища.

Маркетингова політика підприємства – це цілісна система заходів, спрямованих на вивчення ринку, формування попиту, просування товарів і послуг, а також забезпечення зворотного зв'язку із цільовою аудиторією. Її основою виступає концепція маркетинг-міксу, яка охоплює політику товару, цінову політику, політику розподілу та комунікаційну політику. Кожен із цих елементів виконує важливу функцію в загальній системі управління і потребує злагодженої взаємодії.

Система управління маркетинговою політикою передбачає наявність чітко визначеної організаційної структури, що включає маркетингові служби, відділи або спеціалізовані підрозділи, які безпосередньо відповідають за планування, реалізацію, моніторинг та оцінювання ефективності маркетингових заходів. Така структура дозволяє забезпечити цілісність підходів до просування продукції чи послуг, а також оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

З урахуванням ієрархічної побудови управління маркетинговою діяльністю доцільно виділити три рівні управління, кожен з яких має свої функціональні особливості та завдання (табл. 1).

Таблиця 1

Рівні управління маркетинговою політикою та їх характеристика

Рівень управління	Функції	Завдання
Стратегічний	Формування загального бачення та місії підприємства	- Визначення довгострокових цілей - Розробка напрямів розвитку - Позиціонування бренду - Вибір цільових ринків і аудиторій - Аналіз ринку та конкурентів - Формування конкурентних переваг
Тактичний	Розробка маркетингових програм і кампаній відповідно до стратегії	- Складання маркетингових планів - Визначення бюджетів і термінів - Вибір каналів комунікації - Вибір інструментів просування - Оцінювання ефективності заходів - Адаптація до змін на ринку
Операційний	Реалізація повсякденних маркетингових заходів	- Проведення рекламних акцій - Оновлення контенту - Робота в соціальних мережах - Спілкування з клієнтами - Організація маркетингових подій - Підтримка процесів продажів

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 3]

Ефективне управління маркетинговою політикою підприємства ґрунтується на системному використанні інструментів і методів, що забезпечують ґрунтовний аналіз ринку, формування конкурентних переваг та прийняття стратегічно обґрунтованих рішень. До ключових інструментів і методів належать:

1. Маркетингові дослідження є базисом для формування обґрунтованої маркетингової політики. Вони включають збір, обробку та інтерпретацію даних про зовнішнє середовище, поведінку споживачів, конкурентів, ринкові тренди. Застосування якісних (фокус-групи, глибинні інтерв'ю) та кількісних (опитування, анкетування, аналіз статистики) методів дозволяє отримати вичерпну інформацію для прийняття рішень, мінімізуючи ризики в реалізації маркетингових стратегій.

2. Аналіз ринку та споживачів дозволяє ідентифікувати основні тенденції, обсяги, динаміку ринку, а також структуру попиту. Окрему увагу приділяють дослідженню поведінкових моделей споживачів, їх мотивацій, рівня задоволеності, факторів лояльності. Це сприяє точнішому налаштуванню маркетингових інструментів на потреби цільових сегментів.

3. Сегментування, позиціонування та брендинг формують основу стратегічного маркетингового планування. Сегментування поділяє ринок на групи споживачів за демографічними, географічними, психографічними чи поведінковими ознаками, визначаючи цільові напрями маркетингу. Позиціонування формує унікальний образ продукту в свідомості споживача, а брендинг забезпечує впізнаваність, емоційний зв'язок і лояльність до бренду.

4. SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості і загрози) є незамінним інструментом при стратегічному плануванні. Він дає змогу співставити внутрішні характеристики підприємства з чинниками зовнішнього середовища, що допомагає сформулювати конкурентні стратегії.

5. PEST-аналіз орієнтований на вивчення макросередовища підприємства – політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Цей метод дає змогу оцінити вплив глобальних змін на ринок, вчасно реагувати на ризики або використовувати нові можливості.

6. Конкурентний аналіз дозволяє оцінити ринкову позицію підприємства відносно інших гравців. До уваги беруться стратегії конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, частка на ринку, рівень інновацій, ціноутворення, канали дистрибуції тощо. Результати конкурентного аналізу є основою для формування унікальної торговельної пропозиції (USP) та адаптації маркетингових інструментів.

Застосування цих методів у комплексі дозволяє підприємству сформувати цілісну систему управління маркетинговою політикою, яка відповідає сучасним ринковим викликам, забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та сприяє досягненню стратегічних переваг.

Не менш важливою є оцінка ефективності реалізованої маркетингової політики. Підприємства мають впроваджувати систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та вносити відповідні корективи.

Сучасне управління маркетинговою політикою відзначається необхідністю оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища. Основними векторами трансформації виступають: активне впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації процесів [4], посиленню аналітики та персоналізації комунікацій; під час воєн, пандемій чи економічної нестабільності маркетингова політика потребує швидкого перегляду стратегій, оптимізації витрат і зміни каналів взаємодії зі споживачами; управлінські рішення дедалі більше орієнтовані на екологічність, соціальну відповідальність та цифрову поведінку споживачів, що зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів. В таких умовах підприємства, що здатні оперативно реагувати на зовнішні зміни, модернізувати інструменти впливу та формувати довгострокову лояльність клієнтів, отримують суттєві конкурентні переваги.

Таким чином, система управління маркетинговою політикою – це не лише сукупність організаційних механізмів, а й стратегічний інструмент, що формує позицію підприємства на ринку. Її ефективне функціонування є запорукою досягнення стабільних економічних результатів, розвитку бренду та розширення клієнтської бази.

Список використаних джерел:

1. Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2022. № 3, (306). С. 323-326. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf> (дата звернення: 02.05.2025)
2. Закусило В., Гавловська Н., Габай В., Кучанська Т. Теоретичні аспекти реалізації маркетингової політики підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2024. № 2, С. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-4>
3. Савицька Н. Л., Бубенець І. Г., Заковоротний І. С., Ігнатенко О. О. Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Економічні науки*. 2024. № 2 (328). С. 330 – 335. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/127/134> 20 (дата звернення: 01.05.2025)
4. Цегельник Н. І., Василенко Т. М. Використання Digital технологій в бухгалтерському обліку. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах сталого розвитку*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 10 груд. 2020 р. Київ : КНЕУ, 2020. С. 55-56. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35138> (дата звернення: 02.05.2025)

ЩОДО СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «БРЕНДИНГ»

Будь яка компанія, яка прагне розвиватися має розуміти важливість розвитку свого власного бренду. Відомо, що бренд - це торгова марка, фірмовий знак компанії та її ім'я. А брендинг – це комплекс маркетингових заходів щодо розвитку іміджу та закріплення довгострокових відносин зі споживачем. Завдяки йому створюється унікальний стиль, підвищується цінність продукту та формується довіра до компанії.

Слово «бренд» має скандинавське коріння і означає «клеймо», «випалене тавро», «марка». У середньовіччі ремісники стали наносити спеціальні знаки на вироби, щоб відзначити свою роботу. Тобто це поняття відокремлює компанію від конкурентів, за брендом споживачі її ідентифікують. Проте, масове формування брендів в сучасному сенсі прийшлося лише на 50-70-ті роки ХХ століття. У той час бізнесмени зіткнулися з проблемою, коли на ринку регулярно з'являлося багато різноманітних товарів. Виробники втрачали гроші, тому що споживачі не могли відрізнити їх продукт від продукту конкурентів. Ось тоді і почалося масове брендування товарів і послуг [1].

За назвою товарів Coca-Cola, Chanel, Nike, Морозиво «Рудь» і багато інших, споживачі пізнають товари та послуги. Але у продуктів з'явилася величезна кількість додаткових характеристик, окрім зовнішнього вигляду, смаку, запаху і т.д. Кожна відома компанія завдяки бренду вказує на цінності компанії та її споживача. З'явилися додаткові риси – ким ви будете, якщо купите цей товар, яке місце в суспільстві зможете займати, які емоції отримаєте після придбання тощо. На сьогодні, можна виділити три основні аспекти будь-якого бренду. Це: цінності і місія бренду – визначають його суть, а також правила, які допомагають направляти його і керувати його розвитком; образ бренду – назва, логотип, кольори і шрифт; голос бренду – включає в себе слоган і тон мови, які використовує бренд для спілкування з клієнтами [2]. Як зазначають науковці: «на початкових стадіях розвитку брендингу існували дві основні концепції: корпоративне брендування та брендування товарів. Перший підхід активно використовувався японськими виробниками, наприклад компанія Sony всі товари називає Sony. Другий підхід характерний для американських та європейських виробників: наприклад, компанія Procter&Gamble використовує індивідуальні марочні назви для своєї продукції» [3].

Щоб створити сильний бренд, брендинг визначає основні цінності та ідеї компанії, допомагає підвищувати впізнаваність та встановлювати взаємозв'язки з клієнтами. Він включає в себе визначення цільової аудиторії, розробку унікального стилю та ідентичності, спілкування із споживачами та встановлення позиціонування на ринку. Ефективний брендинг дозволяє компаніям виділятися серед конкурентів і будувати довгострокові відносини з клієнтами. Врешті, визначає основні цінності та ідеї компанії, що в результаті може принести значний успіх і стабільність для бізнесу. Мета брендингу - створення чіткого, зрозумілого та позитивного способу підвищення впізнаваності компанії та лояльності до неї. Якщо мета брендингу - це кінцевий результат, який ми маємо отримати, то завдання - це етапи для досягнення ефективності брендингу. Сформувати позитивний образ компанії, показати високу цінність продукції, створити комунікацію між компанією та клієнтами, розробити концепцію позиціонування бренду на ринку, вибрати маркетингові канали та розробити стратегію просування, виділити конкурентні переваги, надати бренду індивідуальності – основні завдання брендингу. Сильний бренд допомагає створити довіру серед клієнтів, інвесторів та партнерів. Компанія з добре впізнаваним ім'ям викликає більшу довіру порівняно з невідомими або мало відомими підприємствами. Ефективний брендинг привертає увагу цільової аудиторії і стимулює продажі. Клієнти впізнають і довіряють компанії, що сприяє збільшенню конверсії та збільшенню обсягів продажів. Репутація компанії, як інноваційного лідера, привертає кращих спеціалістів у сфері технологій, оскільки компанія стає привабливим робочим місцем. Якщо компанія успішно побудує свій бренд, це приводить до підвищення вартості компанії на ринку.

Список використаних джерел:

3. Що таке брендинг і навіщо він потрібний? URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-is-branding>.
4. Брендинг як інструмент конкурентоспроможності: чому це важливо для бізнесу? URL: <https://www.fishdigital.agency/branding>.
5. Самодай В., Машина Ю., Ковтун Г. Методичні засади створення бренду. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-3>.

Конопкін В.Ю., аспірант
Якимова Н.С., д.е.н., доц., професор кафедри
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Аналіз поточної ситуації в сфері соціального підприємництва в Україні засвідчує, що попри позитивні тенденції зростання інтересу до цієї моделі бізнесу, існує низка серйозних перешкод для її сталого розвитку. Насамперед, бракує необхідних формальних передумов: правового визначення соціального підприємництва, регуляторної бази, інституційної підтримки на державному рівні, а також механізмів стимулювання і залучення інвестицій у цей сектор. Відсутність законодавчого визнання соціального підприємництва позбавляє соціальних підприємців можливостей для офіційної реєстрації їхньої діяльності у специфічному статусі, що ускладнює доступ до державних або міжнародних програм підтримки. Також відсутні державні органи чи профільні агенції, які б займалися розвитком цього сектору, надавали інформаційну, консультаційну чи фінансову допомогу.

У поточних умовах соціальне підприємництво в Україні функціонує переважно завдяки зусиллям активної громадськості, благодійних фондів та міжнародних організацій, таких як ПРООН, GIZ, British Council, USAID та інших, які реалізують освітні програми, надають гранти, сприяють нетворкінгу та формуванню екосистеми соціального бізнесу [1; 4]. Незважаючи на обмежену підтримку, соціальне підприємництво демонструє значний потенціал у вирішенні актуальних соціально-економічних проблем. Зокрема, ця форма бізнесу здатна створювати робочі місця для представників вразливих соціальних груп: осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей похилого віку, самотніх батьків тощо. Це сприяє їхній соціальній інтеграції, підвищенню рівня зайнятості та зменшенню навантаження на систему соціального захисту.

Для повноцінного розвитку соціального підприємництва в Україні доцільно реалізувати низку комплексних заходів, що представлені на рис. 1.

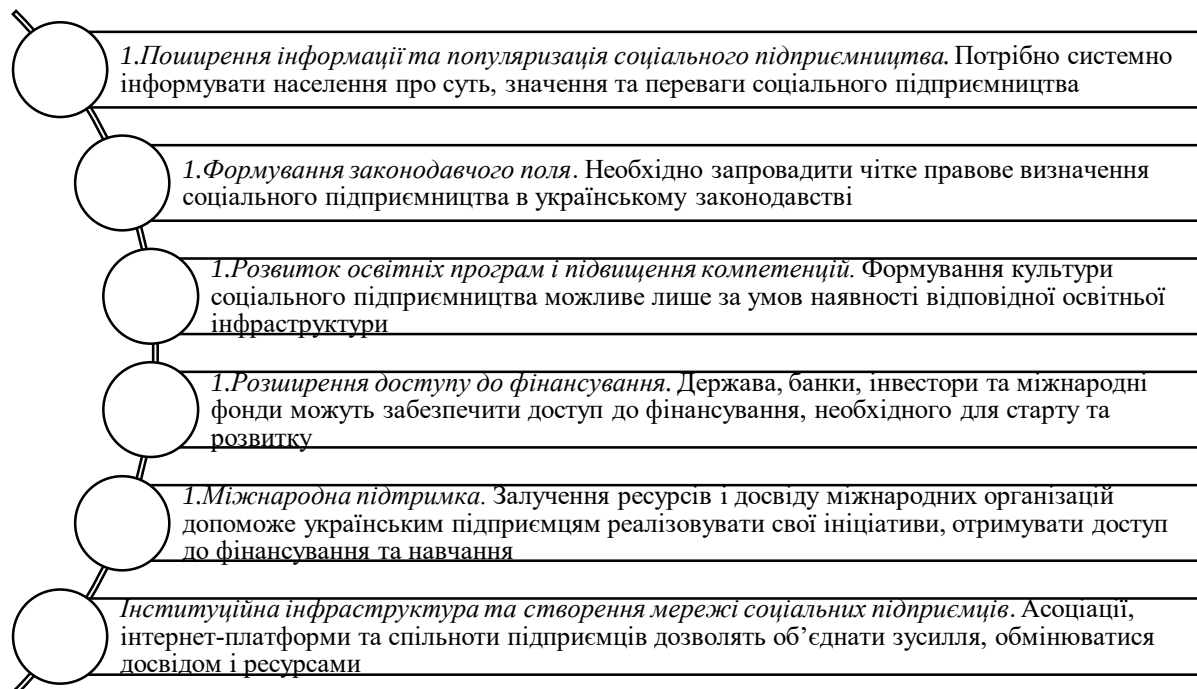


Рис. 1. Заходи, що сприятимуть розвитку соціального підприємництва [2; 3]

1. Поширення інформації та популяризація соціального підприємництва. Потрібно системно інформувати населення про суть, значення та переваги соціального підприємництва. Це може включати:

- проведення національних інформаційних кампаній;
- просування успішних кейсів через ЗМІ, соціальні мережі, подкасти;
- організацію тематичних заходів – виставок, ярмарків, форумів;
- створення відеоконтенту та інформаційних буклетів, орієнтованих на молодь, підприємців та представників влади.

Такі дії сприятимуть формуванню позитивного іміджу соціального підприємця як агента змін, а також мотивуватимуть нових учасників приєднуватись до цієї діяльності.

2. *Формування законодавчого поля.* Необхідно запровадити чітке правове визначення соціального підприємництва в українському законодавстві, що передбачатиме:

- 1) визначення критеріїв віднесення підприємства до соціальних;
- 2) створення державного реєстру соціальних підприємств;
- 3) запровадження механізмів державної підтримки (пільги, гранти, пріоритет у тендерах тощо).

На сьогодні в Україні зареєстровано кілька законопроектів щодо соціального підприємництва (зокрема, № 3190), однак жоден із них не був остаточно прийнятий. Законодавче врегулювання сприятиме формалізації сектору, відкриттю нових джерел фінансування та зміцненню довіри з боку інвесторів [3].

3. *Розвиток освітніх програм і підвищення компетенцій.* Формування культури соціального підприємництва можливе лише за умов наявності відповідної освітньої інфраструктури:

- введення курсів з основ соціального підприємництва у школах, університетах та професійно-технічних закладах;
- організація тренінгів, акселераторів, бізнес-інкубаторів для майбутніх соціальних підприємців;
- створення онлайн-ресурсів із доступом до знань, кейсів, відеолекцій, інструкцій;
- участь у міжнародних програмах обміну знаннями (Erasmus+, YEP, Impact Hub).

Таким чином, освіта не лише забезпечить нове покоління знаннями, а й сформує у них соціальну відповідальність та підприємницьке мислення.

4. *Розширення доступу до фінансування.* Оскільки багато соціальних ініціатив перебувають на стадії зародження і не мають стартового капіталу, важливо забезпечити:

- 1) державні гранти та програми підтримки стартапів;
- 2) пільгове кредитування через державні або соціальні банки;
- 3) податкові пільги для соціальних підприємств (наприклад, звільнення від податку на прибуток);
- 4) механізми залучення інвесторів через соціальні облігації або краудфандинг-платформи.

Також варто стимулювати приватний сектор інвестувати у СП через програми корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

5. *Залучення міжнародної підтримки та досвіду.* Україна може скористатись прикладами країн ЄС, де соціальне підприємництво активно розвивається за підтримки Європейської комісії, Європейського інвестиційного фонду тощо. Важливими напрямками можуть бути:

- партнерство з європейськими асоціаціями соціальних підприємців;
- участь у міжнародних форумах, програмах стажування;
- залучення донорських коштів на розвиток сектору;
- передача інституційного досвіду для створення агенцій підтримки СП в Україні.

6. *Інституційна інфраструктура та мережування.* Для забезпечення стійкого розвитку сектору необхідне створення національної мережі соціальних підприємств:

- 1) об'єднання у професійні асоціації для захисту інтересів і просування політик;
- 2) створення регіональних центрів підтримки (фінансових, консультативних, менторських);
- 3) запуск онлайн-платформ для взаємодії між підприємцями, органами влади, інвесторами;
- 4) підтримка партнерства між державним, приватним і громадським секторами.

Отже, соціальне підприємництво – це не просто бізнес-модель, це інструмент трансформації суспільства. Його розвиток може суттєво вплинути на вирішення проблем зайнятості, соціальної інтеграції та сталого розвитку громад. В умовах війни та повоєнної відбудови соціальні підприємства можуть відігравати ключову роль у реінтеграції ветеранів, підтримці внутрішньо переміщених осіб, відновленні локальних економік. Запровадження чіткої політики, що поєднує законодавчу базу, освітні ініціативи, інструменти фінансування та мережування, дозволить сформувати міцну екосистему соціального підприємництва в Україні. Це сприятиме не лише покращенню добробуту окремих громад, а й зміцненню соціальної згуртованості на національному рівні.

Список використаних джерел:

4. Дороніна О. А., Капранова Л., Каспрук А. В. Місія соціального підприємництва як інструменту управління економікою в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4. С. 132-144.
5. Ільченко В. М., Кисельов В. Р. Підтримка соціального підприємництва під час війни та подальша відбудова. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. № 4. С. 37-42.
6. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник / А.А. Свинчук та ін. Київ : ВІ ЕН ЕЙ, 2017. 188 с.
7. Якимова Н. С., Лаушкін О. М. Науково-методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4. С. 99-107.

УДК 331:005.95.96

Корчев Б.А., здобувач РНД 073 Менеджмент
Науковий керівник: Олійник О.В., д.е.н., проф.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ДИСТАНЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ

В умовах глобалізації, технологічного розвитку, зміни соціально-економічних факторів, зокрема під впливом пандемії COVID-19, введення підвищених мит майже до повного ембарго, накладення державами санкцій один на одного, на організації та особистостях дистанційна та розділена зайнятість набуває масового характеру. Навчитися правильно планувати, формулювати та ставити завдання віртуальним командам, навчитися мотивувати віддалених співробітників, знаходити необхідний і достатній рівень контролю, ці та інші функції дистанційного менеджменту. За даними опитування респондентів –працівників компаній США, Global Workplace Analytics відзначає, що 69% працівників США працювали віддалено на піку пандемії, 5,7 мільйона працівників (4,1% від загальної кількості працівників США) працювали дистанційно на півставки або більше до пандемії, регулярна дистанційна робота зросла на 216% між 2005 і 2019 роками, що більш ніж в 11 разів швидше, ніж серед решти робочої сили (яка зросла на 20%), і в 54 рази швидше, ніж серед самозайнятих (яка зросла на 4%) [1].

Разом з тим, за результатами глобального опитування, 82% працівників у США хочуть працювати віддалено принаймні раз на тиждень. У середньому вони хотіли б робити це половину часу. Лише 8% не хочуть працювати з дому з будь-якою частотою. 19% сказали, що хотіли б працювати віддалено повний робочий день. Решта хотіли б працювати за гібридно-віддаленим графіком [1].

Зі сторони компаній, за даними того ж опитування на 40% більше роботодавців у США пропонують гнучкі варіанти робочого місця, ніж п'ять років тому. Але лише 7% роблять їх доступними для більшості або всіх своїх працівників. 69% роботодавців пропонують віддалену роботу на ситуаційній основі принаймні деяким працівникам, 42% пропонують її на умовах неповного робочого дня, 27% пропонують її на повний робочий день. Більші компанії, найімовірніше, пропонують більшості своїх співробітників варіанти дистанційної роботи [1]. Поступово така тенденція охоплює ринки праці переважної більшості країн світу.

Існуючі підходи до менеджменту потребують адаптації до специфіки дистанційної роботи, та віддаленого управління персоналом. Співробітники на дистанційній роботі також мають відчувати себе поінформованими, мотивованими та залученими в життя компанії. Важливим є не тільки кількість комунікації, а ще її якість. Наприклад в умовах пандемії та перших років воєнного стану, в «Альфа-Банку» використовували та продовжують використовувати всі доступні канали комунікації: корпоративний портал, e-mail розсилки, розсилки в месенджерах, інформування в закритих групах в соцмережах, сервіси для онлайн-зустрічей. Для того, щоб працівники знаходилися «на одній хвилі», в найважчий період карантину у них працювало корпоративне радіо Alfa FM. З корпоративним радіо працівники могли робити зарядку разом з колегами, замовити пісню та передати привітання колегам.

Віддалений формат роботи не означає, що команда повинна відмовитися від таких активностей, як наради, навчання або командотворення (тімблдинг). Навпаки, саме тоді співробітникам необхідно відчувати підтримку керівника і формувати командний дух. Дистанційне навчання має низку переваг. По-перше, це дасть можливість співробітникам «прокачати» навички, які можна застосовувати в роботі прямо зараз або з виходом в офіс. Крім того, участь у дистанційному навчанні допоможе співробітникам бути в тонусі і не втрачати зв'язок із колегами. Проте, оцінка результативності праці дистанційних співробітників має базуватися на чітко визначених цілях та ключових показниках ефективності (KPI), а не на контролі процесу, з регулярним наданням конструктивного зворотного зв'язку. Вміння організувати команду та створити міцні стосунки зі співробітниками у віддаленому форматі - це справжнє мистецтво керівника. Перехід компаній у режим віддаленої роботи та дистанційного менеджменту вже не нововведення чи тренд, а реальність для компаній.

Список використаних джерел:

- | | | | | |
|---|-----------------------------------|------|-------------|------|
| 1. Latest | Work-at-Home/Telecommuting/Remote | Work | Statistics. | URL: |
| https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics . | | | | |

ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація економіки сьогодні виступає одним із ключових рушіїв трансформації бізнесу. Використання сучасних цифрових технологій кардинально змінює способи ведення бізнес-процесів, вимагаючи від підприємств швидкої адаптації. В Україні цифрова трансформація проголошена державним пріоритетом: за останні роки вона стала «флагманською темою» розвитку, а Міністерство цифрової трансформації прагне зробити Україну лідером у цифровій сфері [8]. У таких умовах підприємства повинні переглядати свої операції, аби залишатися конкурентоспроможними. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) - це метод радикального переосмислення та перебудови процесів - набуває особливої актуальності як інструмент швидкої адаптації до цифрової ери [7]. Сьогодні багато українських компаній активно впроваджують реінжиніринг задля підвищення ефективності та формування конкурентних переваг в сучасних ринкових умовах [7]. Стрімкий розвиток технологій (Big Data, штучний інтелект, інтернет речей тощо) відкриває нові можливості для вдосконалення бізнес-процесів. Дослідження свідчать, що проста заміна застарілих ІТ-рішень на нові дає обмежений ефект - справжня цінність досягається тоді, коли цифрові технології використовуються для інноваційного переосмислення самих процесів. Науковці все більше уваги приділяють моделюванню, дизайну та вдосконаленню процесів під впливом цифрових трансформацій [1]. Зокрема, актуальними є питання автоматизації та роботизації рутинних операцій, застосування штучного інтелекту для аналізу даних процесів, впровадження IoT-платформ і цифрових екосистем. Модель радикального перепроєктування бізнес-процесів з урахуванням цифрових трансформацій має інтегрувати сучасні наукові підходи й методології (BPR, BPM, цифрові технології) та найкращі практики реінжинірингу у цифрову епоху [2; 3; 4]. Концептуальна модель BPR у цифрову епоху передбачає п'ять основних етапів: стратегічне обґрунтування; аналіз процесів; розробка моделі; впровадження; моніторинг та вдосконалення. На етапі аналізу використовуються інструменти процес майнінгу для виявлення вузьких місць та варіантів виконання [5]. Під час проєктування моделі застосовуються принципи редизайну процесів відповідно до цифрових можливостей підприємства - наприклад, автоматизація завдань, паралелізація етапів, цифрова інтеграція [2; 3]. Впровадження супроводжується активним управлінням змінами, навчанням персоналу, пілотними тестуваннями [6]. Розглянемо детальніше кожен з етапів моделі. Перший етап, ініціація та стратегічне обґрунтування. На цьому етапі підприємство визначає потребу в радикальних змінах, виходячи із стратегічних цілей та викликів цифрової епохи. Аналізується цифрова стратегія компанії, рівень цифрової зрілості та конкурентне середовище. В українських реаліях тригером для BPR часто є необхідність підвищити гнучкість бізнесу та впровадити інновації для виходу на нові ринки або подолання кризових ситуацій [7]. Моделювання та діагностика поточних процесів - другий етап. Виконується детальне моделювання існуючих бізнес-процесів із використанням нотацій BPMN або UML-діаграм. Залучаються міжфункціональні команди, щоб зрозуміти повну картину поточного виконання процесів. Особливий акцент робиться на вимірюванні показників ефективності та вузьких місць. Результатом етапу є виявлення процесів-кандидатів на реінжиніринг та конкретних проблем, які слід вирішити (надмірні витрати часу чи ресурсів, низька якість, незадоволеність клієнтів, ручні дублюючі операції і т.д.). Проєктування майбутнього процесу з урахуванням цифрових технологій є третім етапом. Це ядро моделі, де здійснюється власне реінжиніринг. Команда розробляє новий дизайн процесу, радикально переглядаючи послідовність і логіку робіт, ролі виконавців, використання інформації. На цьому етапі активно інтегруються цифрові інструменти: впровадження інформаційних систем, автоматизація задач, використання платформ обміну даними, штучного інтелекту для підтримки рішень. Принциповим є не автоматизувати існуючий недосконалий процес, а спочатку усунути всі невинновдані кроки і спростити потік робіт (принцип «спершу спрощуй, потім автоматизуй») [4]. Впровадження і управління змінами це типовий четвертий етап. Нові процеси запроваджуються в діяльність підприємства, що включає налаштування інформаційних систем, можливо, реорганізацію структури під нові процесні ланцюги, навчання персоналу новим ролям і інструментам. Управління змінами є критичним: важливо заручитися підтримкою керівництва і персоналу, чітко комунікувати вигоди від реінжинірингу та забезпечити необхідні ресурси [6]. Останній етап - моніторинг та оптимізація. Після впровадження здійснюється постійний моніторинг продуктивності оновлених процесів за допомогою KPI та систем бізнес-аналітики. За потреби процес підлягає подальшому коригуванню (безперервне вдосконалення). Цей етап фактично повертає нас до циклу BPM - після радикального стрибка в ефективності завдяки BPR, підприємство продовжує меншими ітераціями

покрощувати процес, вже інтегрований у цифрове середовище. Український ІТ-сектор відзначається високою адаптивністю, швидким впровадженням інновацій і гнучкими структурами управління [5]. Це створює сприятливі умови для впровадження BPR, орієнтованого на технології. Проте для успішної реалізації потрібне поєднання стратегічного бачення, методологічної чіткості та технологічної зрілості. Особливо актуальним є застосування BPR у контексті переходу від сервісної до продуктової моделі ІТ-компаній, що вимагає переосмислення ціннісної пропозиції, клієнтського досвіду та операційної ефективності. Сфера інформаційних технологій в Україні має свої характеристики, які впливають на управління бізнес-процесами та реалізацію реінжинірингу. ІТ-підприємства здебільшого орієнтовані на інновації, швидке освоєння нових технологій і гнучкість. Дослідження підтверджують, що пріоритетні завдання управління в ІТ-секторі зосереджені на інноваційних процесах, управлінні талантами, клієнтському досвіду та партнерських відносинах [5]. Багато українських ІТ-компаній працюють у форматі сервісних (outsourcing/outstaffing) компаній, що надають послуги розробки ПЗ для закордонних замовників. Для таких компаній критичною є ефективність внутрішніх процесів та здатність масштабуватися під збільшення проєктів. Практика показує, що успішні аутсорсери активно оптимізують свої бізнес-процеси: впроваджують стандарти якості, методології на кшталт Agile/DevOps, автоматизують рутинні операції, використовують хмарні інфраструктури тощо [5]. Український ІТ-бізнес останніх років розвивається в умовах турбулентності (економічні виклики, повномасштабна війна, релокація команд тощо), що підвищує роль гнучкого реінжинірингу. Реалізація моделі реінжинірингу бізнес-процесів у цифровому середовищі дозволяє підприємству досягти суттєвих покращень показників діяльності. В першу чергу очікується значне зростання операційної ефективності та продуктивності праці за рахунок усунення зайвих дій і автоматизації рутинних задач. Світовий досвід підтверджує дієвість BPR: відомі корпорації (Ford, Dell, General Motors, British Telecom тощо) успішно застосували реінжиніринг і відзначили підвищення ефективності своєї роботи [7]. Впровадження нових цифрових процесів покращує якість продуктів і послуг, зменшує кількість помилок і час циклу виконання операцій. Підприємство підвищує свою гнучкість і швидкість реагування на зміни ринку. Завдяки радикально переробленим процесам, оптимізованим під сучасні технології, компанія здатна швидше запускати нові продукти, змінювати бізнес-модель, масштабувати операції або перебудовувати ланцюги постачання. Впровадження моделі реінжинірингу з фокусом на клієнтоорієнтованість приносить стратегічні вигоди у вигляді зростання задоволеності клієнтів та лояльності. Реінжиніринг бізнес-процесів виступає потужним механізмом розвитку, що допомагає підприємствам виходити з криз, підвищувати конкурентоспроможність та відповідати запитам сучасного ринку [7]. Отже, технологія розробки моделі BPR у цифрову епоху є своєчасною і практично значущою. Вона надає менеджерам і підприємцям дорожню карту для здійснення глибоких перетворень бізнесу, мінімізуючи ризики та максимізуючи вигоди від цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. Васильєва Т. А., Ус Я. О., Люльов О. В., Пімоненко Т. В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: від традиційного до цифрового маркетингу // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 3. С. 309–318. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-35
2. Kubrak K., Milani F., Nava J. Digital Technology-Driven Business Process Redesign: A Classification Framework. Lecture Notes in Business Information Processing. Cham, 2023. P. 205–221. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-33080-3_13.
3. Tariq A., Khan S. A. When Business Process Re-engineering meets Industry 4.0: A concept paper. 2021 International Conference on Frontiers of Information Technology (FIT), Islamabad, Pakistan, 13–14 December 2021. 2021. URL: <https://doi.org/10.1109/fit53504.2021.00045>.
4. Proctor J. Digital Transformation vs. Business Process Reengineering. Inteq Group Blog. URL: <https://www.inteqgroup.com/blog/digital-transformation-vs-business-process-reengineering>.
5. Компанець, Н. І. (2022). Особливості управління підприємствами сфери ІТ з огляду на типологію їх бізнес-поведінки. Академічні візії, (14). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1074>
6. Деркач, Андрій Євгенович. Економіко-цифровий інструментарій впровадження реінжинірингу на будівельному підприємстві: дис. д-ра філософії : 051 / Деркач Андрій Євгенович ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. -Київ : КНУБА, 2024.
7. Мельник А.О., Соловійова Т. М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. Економічний форум. 2020. Т. 1, № 3. С. 63–70. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10>.
8. BRAND UKRAINE. Digital country. [ukraine.ua](https://ukraine.ua/invest-trade/digitalization). URL: <https://ukraine.ua/invest-trade/digitalization>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Забезпечення стійкого фінансового стану суб'єкта господарювання є важливою умовою його стабільного функціонування, конкурентоспроможності та розвитку в умовах сучасного економічного середовища.

Забезпечення стійкого фінансового стану підприємства передбачає організацію раціонального управління у цій сфері та полягає у розробці методів, спрямованих на підтримку та покращення фінансового положення підприємства на ринку, попередження можливих ризиків (у тому числі й ризиків банкрутства), розроблення системи заходів щодо покращення фінансових показників та забезпечення можливості подальшого зростання в умовах конкурентного середовища.

Основною метою управління фінансовим станом підприємства є забезпечення процесів обґрунтування та прийняття управлінських рішень, спрямованих на ефективні формування та використання фінансового потенціалу суб'єкта господарювання, як наслідок – досягнення високих темпів розвитку підприємства та максимізації його ринкової вартості [2, с. 77].

Визначена мета передбачає вирішення наступних завдань управління фінансовим станом:

- визначення рівня фінансової стійкості та рентабельності суб'єкта господарювання;
- визначення показників ефективності використання майнових та фінансових ресурсів;
- дослідження рівня ліквідності, платоспроможності та ділової активності підприємства;
- пошук резервів покращення вищезазначених показників [1, с. 94];
- аналіз ризиків та розробка заходів щодо їх зниження.

Забезпечення стійкого фінансового стану підприємства передбачає врахування наступних принципів:

– раціональне управління капіталом та ресурсами підприємства (забезпечення оптимальної структури капіталу, максимізація рентабельності, постійний контроль та аналіз витрат, оптимізація витрат, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, забезпечення ефективного використання майнових ресурсів тощо);

– систематичний аналіз основних економічних показників (експрес-аналіз, комплексна діагностика фінансового стану для формування інформаційно-аналітичного підґрунтя для прийняття управлінських рішень);

– автоматизація усіх бізнес-процесів для зниження витрат та підвищення ефективності;

– впровадження системи управління ризиками на підприємстві (тобто впровадження спеціальних механізмів: диверсифікація, хеджування, страхування ризиків. Особливу увагу слід приділити диверсифікації – це дозволить не тільки збільшити доходи, а й забезпечить стійкість підприємству, так як воно не буде залежати лише від одного сегменту ринку);

– складання бюджету і контроль за його виконанням, використання сучасних методів фінансового планування для прогнозування потреби у фінансуванні та уникнення загроз.

Забезпечення стійкого та конкурентоспроможного функціонування підприємства є важливим завданням менеджменту. Реалізація цього завдання вимагає не лише зусиль з боку управлінського персоналу, але й залученість інших працівників відповідно до виконуваних ними функцій. Створення сприятливого робочого середовища, постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, формування якісної мотиваційної системи – фундамент, що забезпечує стійкість підприємству.

Також важливо врахувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на стійкість компанії: держава, контрагенти, постачальники, конкуренти, технологія виробництва, політика збуту продукції, організаційна структура підприємства тощо. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства, потенційних загроз та можливостей (або SWOT-аналіз) дає змогу оцінити стан підприємства на ринку та розробити план дій щодо подальшого розвитку підприємства з урахуванням усіх факторів, та забезпечити йому фінансову стійкість.

Список використаних джерел:

1. Куцай Н. С., Демчук В. О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 92-97. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-14).
2. Чорна Л. О., Євась Т. В., Мельничук Ю. М. Сутність, завдання, принципи та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. №1(25). С. 75-80. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-11>.

УДК 331.2

Кривошесв І.В., аспірант

Науковий керівник: Гудзь П.В., д.е.н., проф.

Національний університет «Запорізька політехніка»

ТРАДИЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ОПЛАТИ ПРАЦІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ

Оплата праці є одним із найважливіших факторів, що визначає рівень мотивації працівників, їхню продуктивність та загальну економічну стабільність підприємств і держав у цілому. Протягом десятиліть традиційні моделі оплати праці зазнавали змін та адаптацій залежно від умов ринку, економічного розвитку та технологічних інновацій. Сучасний світ вимагає перегляду підходів до систем винагороди, що обумовлено швидкими змінами у сфері зайнятості, автоматизацією виробничих процесів та глобальною цифровізацією. В умовах сучасної економіки традиційні системи оплати праці, які базуються на тарифних ставках, посадових окладах, погодинних розцінках та відрядній оплаті, поступово інтегруються з новими підходами, що враховують індивідуальні досягнення працівника, результати діяльності компанії та ринкові тенденції.

Традиційна система оплати праці ґрунтується на фіксованих окладах, що забезпечують стабільність і передбачуваність для працівників, але водночас мають певні обмеження щодо мотивації та підвищення продуктивності [2]. Відрядна оплата стимулює інтенсивність праці, однак не завжди враховує якісні показники виконання завдань. Погодинна оплата є поширеною моделлю, яка дозволяє встановлювати чіткі критерії нарахування заробітної плати, проте вона не завжди корелюється з кінцевими результатами діяльності працівника. Традиційні методи ефективно функціонували в умовах стабільного виробництва та регульованого ринку праці, проте нинішній динамічний світ вимагає гнучкіших підходів до винагороди працівників.

Інноваційні моделі оплати праці включають гнучкі системи винагороди, які поєднують фіксовану заробітну плату з бонусами, преміями, виплатами за досягнення певних цілей або участь у прибутку підприємства. Одним із сучасних трендів є оплата за компетенції, яка базується на рівні навичок та знань працівника, сприяючи його професійному розвитку та підвищенню кваліфікації. Впровадження цифрових платформ для здійснення виплат, зокрема використання криптовалют та електронних платежів, також набирає популярності у різних сферах економіки. Крім того, моделі оплати, засновані на результатах роботи, дозволяють ефективніше оцінювати внесок кожного співробітника у загальний успіх компанії. У деяких країнах активно використовується система *stock options*, коли працівники отримують частку акцій компанії, що мотивує їх на довгострокову співпрацю та розвиток бізнесу.

Світовий досвід показує, що поєднання традиційних та інноваційних підходів до оплати праці забезпечує найбільшу ефективність. У США популярними є системи винагороди, які включають бонусні програми та корпоративні пакети пільг. У Німеччині широко застосовуються соціальні пакети та довгострокові бонусні програми, що забезпечують фінансову стабільність працівників. У Японії корпоративна культура передбачає високий рівень лояльності співробітників, що підтримується додатковими заохоченнями та преміями за стаж роботи в компанії [3-4]. Україна наразі перебуває на шляху до реформування системи оплати праці, впроваджуючи змішані моделі, які дозволяють враховувати як стабільність заробітку, так і гнучкі мотиваційні стимули для працівників. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація бухгалтерського обліку, що дозволяє впроваджувати новітні підходи до управління зарплатними фондами.

Розвиток інноваційних моделей оплати праці створює нові можливості для підвищення ефективності роботи, залучення кваліфікованих фахівців та зміцнення позицій підприємств на ринку. Оплата праці має відповідати не лише економічним реаліям, а й забезпечувати справедливий розподіл доходів між працівниками та роботодавцями. Запровадження персоналізованих схем винагороди, що враховують потреби та досягнення кожного працівника, може стати ключовим фактором для формування ефективної моделі праці майбутнього.

Оплата праці є одним із найважливіших факторів, що визначає рівень мотивації працівників, їхню продуктивність та загальну економічну стабільність підприємств і держав у цілому. Протягом десятиліть традиційні моделі оплати праці зазнавали змін та адаптацій залежно від умов ринку, економічного розвитку та технологічних інновацій. Сучасний світ вимагає перегляду підходів до систем винагороди, що обумовлено швидкими змінами у сфері зайнятості, автоматизацією виробничих процесів та глобальною цифровізацією. В умовах сучасної економіки традиційні системи оплати праці, які базуються на тарифних ставках, посадових окладах, погодинних розцінках та відрядній оплаті, поступово інтегруються з новими підходами, що враховують індивідуальні досягнення працівника, результати діяльності компанії та ринкові тенденції.

Традиційна система оплати праці ґрунтується на фіксованих окладах, що забезпечують стабільність і передбачуваність для працівників, але водночас мають певні обмеження щодо мотивації та підвищення продуктивності. Відрядна оплата стимулює інтенсивність праці, однак не завжди враховує якісні показники виконання завдань [1]. Погодинна оплата є поширеною моделлю, яка дозволяє встановлювати чіткі критерії нарахування заробітної плати, проте вона не завжди корелюється з кінцевими результатами діяльності працівника. Традиційні методи ефективно функціонували в умовах стабільного виробництва та регульованого ринку праці, проте нинішній динамічний світ вимагає гнучкіших підходів до винагороди працівників.

Інноваційні моделі оплати праці включають гнучкі системи винагороди, які поєднують фіксовану заробітну плату з бонусами, преміями, виплатами за досягнення певних цілей або участь у прибутку підприємства. Одним із сучасних трендів є оплата за компетенції, яка базується на рівні навичок та знань працівника, сприяючи його професійному розвитку та підвищенню кваліфікації. Впровадження цифрових платформ для здійснення виплат, зокрема використання криптовалют та електронних платежів, також набирає популярності у різних сферах економіки. Крім того, моделі оплати, засновані на результатах роботи, дозволяють ефективніше оцінювати внесок кожного співробітника у загальний успіх компанії. У деяких країнах активно використовується система *stock options*, коли працівники отримують частку акцій компанії, що мотивує їх на довгострокову співпрацю та розвиток бізнесу.

Світовий досвід показує, що поєднання традиційних та інноваційних підходів до оплати праці забезпечує найбільшу ефективність. У США популярними є системи винагороди, які включають бонусні програми та корпоративні пакети пільг. У Німеччині широко застосовуються соціальні пакети та довгострокові бонусні програми, що забезпечують фінансову стабільність працівників. У Японії корпоративна культура передбачає високий рівень лояльності співробітників, що підтримується додатковими заохоченнями та преміями за стаж роботи в компанії. Україна наразі перебуває на шляху до реформування системи оплати праці, впроваджуючи змішані моделі, які дозволяють враховувати як стабільність заробітку, так і гнучкі мотиваційні стимули для працівників. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація бухгалтерського обліку, що дозволяє впроваджувати новітні підходи до управління зарплатними фондами.

Розвиток інноваційних моделей оплати праці створює нові можливості для підвищення ефективності роботи, залучення кваліфікованих фахівців та зміцнення позицій підприємств на ринку. Оплата праці має відповідати не лише економічним реаліям, а й забезпечувати справедливий розподіл доходів між працівниками та роботодавцями. Запровадження персоналізованих схем винагороди, що враховують потреби та досягнення кожного працівника, може стати ключовим фактором для формування ефективної моделі праці майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Про Державний бюджет України на 2022 рік: Закон України від 02.12.2021 № 1928-IX. *Офіційний вісник України*. 2021. № 98. С. 6344.
2. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Дод. до № 50.
3. Про оплату праці на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: пост. КМУ від 30.08.2002 р. № 1298. *Офіційний вісник України*. 2002. № 36. Ст. 1699.
4. Про оплату праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1037. *Офіційний вісник України*. 2017 р., № 4. Ст. 141.

УДК 338.46:664.7

Кузнецов В.О., аспірант кафедри статистики
та математичних методів в економіці
Науковий керівник: к.е.н., доц. Ольвінська Ю.О.
Одеський національний економічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЗЕРНОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У динамічному бізнес-середовищі підприємства, які прагнуть досягти стійкого успіху, все більше звертаються до стратегічного управління. Цей інтегрований підхід до управління передбачає комплекс заходів, спрямованих на формування довгострокової перспективи розвитку організації. Воно охоплює довгострокове бачення організації та чітке визначення її цілей, а також глибокий аналіз середовища, в якому вона функціонує.

Сучасне стратегічне управління знаходиться під значним впливом глобальних трендів: виклики глобалізації, технологічні зміни, нові підходи до управління людськими ресурсами. Перелічені фактори призвели до того, що на перетині минулого та нового сторіччя багато компаній замислилися над формуванням своїх стратегій, які б відповідали умовам швидкої адаптації, здатності до інновацій та постійного розвитку внутрішніх ресурсів. Такий запит з боку бізнесу стимулював наукові пошуки в області нових гнучких моделей стратегічного розвитку.

Нами доведено, що в процесі стратегічного розвитку має бути рух до визначених стратегічних настанов з врахуванням важливості створення доданої цінності для споживача. Впродовж такого руху можуть бути внесені корегування за рахунок додавання певних параметрів й відмовлення від інших як гнучкі дії до змін ринкових та конкурентних умов, виникнення нових джерел конкурентних переваг або нових можливостей і погроз. Стратегічна гнучкість означає не лише адаптацію до змін, а й пошук компромісів між бажаним станом і доступними ресурсами, які є в розпорядженні підприємства.

Нами виокремлено істотні ознаки змісту поняття «стратегічний розвиток» до яких віднесено такі ключові характеристики:

- досягнення цільових настанов;
- створення цінності для споживача;
- гнучкі дії у відповідь на зміни умов ринку;
- знаходження компромісів між бажаним станом та наявними ресурсами підприємства.

Спираючись на систематизовані ключові характеристики, нами запропоноване таке визначення дефініції: стратегічний розвиток підприємства - це процес послідовної трансформації, спрямований на досягнення визначених стратегічних цілей для створення додаткової цінності споживачів. Він включає гнучке реагування на зміни ринкових умов, пошук компромісів між бажаним станом підприємства та доступними ресурсами. Стратегічний розвиток передбачає адаптацію до нових викликів і можливостей, використовуючи інновації та людський капітал для формування стійких конкурентних переваг в умовах мінливого ринкового середовища.

Зерновий ринок для нашої держави є найважливішим і визначає її продовольчу безпеку. Його важливим суб'єктом є зернопереробні підприємства. Проведене нами анкетне опитування серед 17 підприємств галузі хлібопродуктів засвідчило, що 76% керівників сприймають зміни у зовнішньому середовищі як нові та непередбачувані. Це свідчить про те, що підприємства дедалі частіше зіштовхуються з неочікуваними викликами, які потребують стратегічних управлінських рішень та переосмислення звичних підходів до стратегічного планування.

Зростаюча кількість нових викликів, що виникають поза межами досвіду попередніх років, формує середовище, у якому підприємства стикаються з явищем так званих «стратегічних несподіванок». Раптовість змін, їх складність та стрімкий характер істотно ускладнюють прийняття рішень, а затримка з реагуванням може призвести як до прямих фінансових втрат, так і до втрати потенційних можливостей для зростання.

В умовах такої турбулентності особливого значення набуває елемент стратегічного управління, що полягає у постійному спостереженні за зовнішнім середовищем - стратегічний моніторинг. Цей інструмент є ключовим механізмом для виявлення зовнішніх загроз і можливостей, своєчасного формування адаптивних управлінських рішень та забезпечення гнучкості організації. Стратегічний моніторинг забезпечує систематичне і безперервне відстеження параметрів зовнішнього середовища з метою отримання інформації, яка надає можливість підприємству вчасно розпізнати зміни і розробити заходи для необхідної реакції. Здійснення стратегічного моніторингу потребує формування системи стратегічних індикаторів.

Важливим є постійний моніторинг змін у зовнішньому конкурентному середовищі зернопереробних підприємств з метою вчасного оновлення або переосмислення стратегічних орієнтирів, що забезпечить стійкість ринкових позицій підприємства.

Таким чином, стратегічний моніторинг стає необхідною умовою виживання і розвитку зернопереробного підприємства в умовах високої невизначеності. Його реалізація дозволяє не лише вчасно виявляти загрози, а й формувати обґрунтовані рішення, які забезпечують адаптивність та конкурентоспроможність бізнесу в умовах стрімких змін.

Лавренчук Д.С., здобувач вищої освіти, групи МО-66, ФБСО
Біляк Т.О., ст. викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання ефективність менеджменту є одним з ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Оцінка ефективності менеджменту дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінської системи, визначити напрями її вдосконалення, забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1].

Менеджмент охоплює організацію, планування, мотивацію, контроль та координацію діяльності підприємства. Відтак ефективність менеджменту можна розглядати як здатність управлінської системи досягати стратегічних і тактичних цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів. Успішна управлінська діяльність характеризується не лише фінансовими результатами, а й соціальними, організаційними та інноваційними показниками [2].

Оцінювання ефективності менеджменту здійснюється за допомогою системи критеріїв та індикаторів, які відображають результативність та економічність управлінських дій. До основних кількісних показників належать: рентабельність, продуктивність праці, рівень витрат на управління, швидкість прийняття рішень, рівень досягнення планових показників. Якісні критерії включають мотивацію персоналу, корпоративну культуру, інноваційну активність, якість управлінських комунікацій тощо [3].

Важливо зазначити, що оцінка ефективності менеджменту повинна здійснюватися системно, з урахуванням динаміки змін показників у часі та їх відповідності стратегічним цілям підприємства. Одним із найбільш розповсюджених підходів до такої оцінки є метод Balanced Scorecard (BSC), або збалансована система показників, яка враховує фінансову, клієнтську, внутрішньо-організаційну та інноваційну перспективи [4].

Крім того, у сучасній практиці застосовуються методи SWOT-аналізу, бенчмаркінгу, діагностики KPI (ключових показників ефективності), а також методи експертного оцінювання. Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, тому їх доцільно комбінувати залежно від масштабів підприємства, рівня його менеджменту та галузевої специфіки [5].

Особливу роль в оцінці ефективності менеджменту відіграє аналіз управлінських рішень. Успішні підприємства демонструють високу адаптивність до змін, здатність прогнозувати ризики, формувати ефективні команди та впроваджувати інноваційні підходи в управлінні. Ефективний менеджмент також передбачає впровадження цифрових технологій, автоматизацію управлінських процесів, розвиток лідерських якостей керівників і формування сприятливого психологічного клімату в колективі [2; 4].

У контексті постійної турбулентності економічного середовища в Україні, особливо в умовах війни, менеджмент має бути не лише ефективним, а й антикризовим. Це означає здатність швидко приймати рішення в нестандартних ситуаціях, зберігати стійкість бізнес-моделі та забезпечувати функціонування підприємства попри зовнішні загрози. Тому оцінка ефективності менеджменту повинна містити також показники адаптивності, антикризового реагування та стійкості управлінських систем [6].

Таким чином, оцінка ефективності менеджменту є важливою управлінською функцією, яка дає змогу виявити реальний стан управлінської діяльності та обґрунтувати шляхи її вдосконалення. Успішне підприємство – це, насамперед, результат ефективної роботи команди менеджерів, які вміють бачити перспективу, мобілізувати ресурси та досягати поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Герасимчук З.В., Шаповал Н.В. Ефективність менеджменту як запорука конкурентоспроможності підприємства. Економіка та держава. 2021. №12. С. 45–49.
2. Іванченко В.М. Сучасні аспекти оцінки результативності управління підприємствами. Бізнес Інформ. 2023. №2. С. 62–66.
3. Мельник А.Г. Методичні підходи до оцінювання ефективності управлінської діяльності. Економічний вісник. 2022. №4. С. 89–94.
4. Олійник О.О. Збалансована система показників як інструмент оцінки менеджменту підприємства. Економіка і управління. 2019. №3. С. 33–37.
5. Якимчук І.П. Практичні аспекти застосування KPI в управлінні підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2023. №51. С. 108–112.
6. Корнієнко М.І. Менеджмент в умовах криз: адаптивність, ризики, рішення. Стратегія розвитку України. 2022. №1. С. 24–28.

РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

У сучасному світі креативність відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентоспроможності як окремих компаній, так і цілих економік. Вона є основою для інновацій, адаптації до стрімких змін, створення унікальних продуктів і послуг, а також забезпечення стійких конкурентних переваг. Дослідження показують, що високопродуктивні практики роботи сприяють підвищенню конкурентоспроможності завдяки інноваційній поведінці працівників і розвитку їхньої креативності [1].

Метою цієї роботи є визначення ролі креативності як ключового чинника формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, а також обґрунтування доцільності інтеграції креативних підходів у стратегічне управління для забезпечення інноваційного розвитку.

Сучасні дослідження розглядають креативність у контексті лідерства, стратегій розвитку, інновацій та організаційних змін. Вона стала ключовим елементом успіху для керівників і компаній, оскільки дозволяє не лише пристосовуватися до змін, але й активно створювати нові продукти та формувати ринки. Зростання інтересу до креативності пов'язане з трансформацією сучасного суспільства, де основними ресурсами стали знання, інформація, інтелектуальний потенціал, висока освіченість та професійна кваліфікація. Проте, незважаючи на значний обсяг досліджень, наукова спільнота ще не сформулювала єдиного підходу до визначення креативності через її міждисциплінарний характер і суб'єктивність оцінювання [2, с. 1015].

Актуальність інтеграції креативних ідей у стратегічне управління вітчизняних підприємств зумовлена складною, мобільною та нестабільною бізнес-кон'юнктурою. До основних викликів належать впровадження новітніх інформаційних технологій, зростаючі вимоги до якості товарів і послуг, індивідуалізація споживчих запитів та умови глобальної конкуренції. У цьому контексті постає потреба застосування інтенсивних і екстенсивних креативних підходів для підвищення конкурентоздатності підприємств [3, с. 429].

Креативність є багатогранним процесом, який передбачає гнучкість мислення, широкий інтелектуальний кругозір, оригінальність, швидкість мислення, здатність до прогнозування та адаптації. До ключових ознак також належать: вміння працювати в міждисциплінарних умовах, проблемно-орієнтований підхід, аналітичні та синтетичні здібності, нестандартне мислення, деталізація ідей, толерантність до невизначеності, а також схильність до обґрунтованого ризику [2, с. 1014].

Завдяки цим якостям креативність сприяє успішному впровадженню інновацій, дозволяє організаціям знаходити нестандартні рішення, створювати нові ринки, адаптуватися до технологічних змін і зміцнювати свої позиції на глобальному рівні. Високий рівень розвитку креативного потенціалу працівників також позитивно впливає на ефективність управління організаційними змінами [2, с. 1017]. Дослідження показують, що впровадження практик, орієнтованих на заохочення творчого мислення, відкритість до експериментів і створення сприятливого середовища для обміну ідеями, значно підвищує рівень конкурентоспроможності підприємств [1, с. 72].

Таким чином, селекція креативних підходів до зміцнення конкурентоздатності підприємства є пріоритетним інструментом стратегічного управління. Вона передбачає визначення стратегічних векторів конкурентної поведінки, оцінку сформованості переваг, оптимальне використання ресурсного забезпечення й адаптацію до трансформаційних змін підприємницького середовища.

Список використаних джерел:

1. Yuwanda, Y.. Increasing Competitive Advantage Through Creativity and Innovative Behavior: The Moderating Role of Digital Leadership, 2022. MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, 12 (3), Pp. 1–15. URL: https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal_Mix/article/view/17091.
2. Ямненко Г. Креативність як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства. Траекторія Науки. 2020. Vol. 7, № 2. С. 1012–1018. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/857>.
3. Кравчик Ю., Ружицький Ю. Креативні підходи до зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. Том 321 № 1. С. 427–433. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/139/147>.

УДК 339.138

Мартиненко О.М., аспірантка, гр. PhD-073-23-2
 Науковий керівник: Бужимська К.О., к.е.н., доц.
 Державний університет «Житомирська політехніка»

ІНФЛЮЄНС-МАРКЕТИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Інфлюєнс-маркетинг – це форма маркетингу, що спирається на співпрацю між брендами та інфлюєнсерами на цифрових платформах. Ці інфлюєнси, часто зі значною аудиторією в соціальних мережах, мають здатність впливати на рішення про покупку та думки своєї аудиторії.

Інфлюєнс-маркетинг є однією з найбільш динамічно зростаючих сфер цифрового маркетингу. За даними дослідження Influencer Marketing Hub, глобальний ринок інфлюєнс-маркетингу сягнув 21,1 млрд доларів, що свідчить про його стрімкий розвиток [2].

Суть інфлюєнс-маркетингу полягає в автентичності та емоційному зв'язку, який ці контент-мейкери та лідери думок встановлюють зі своїми підписниками. Замість традиційних методів реклами, бренди співпрацюють з інфлюєнсерами для просування своїх продуктів чи послуг більш органічним та персоналізованим способом. Це включає все: від спонсорованих публікацій та оглядів до участі в заходах та запуску продуктів [1].

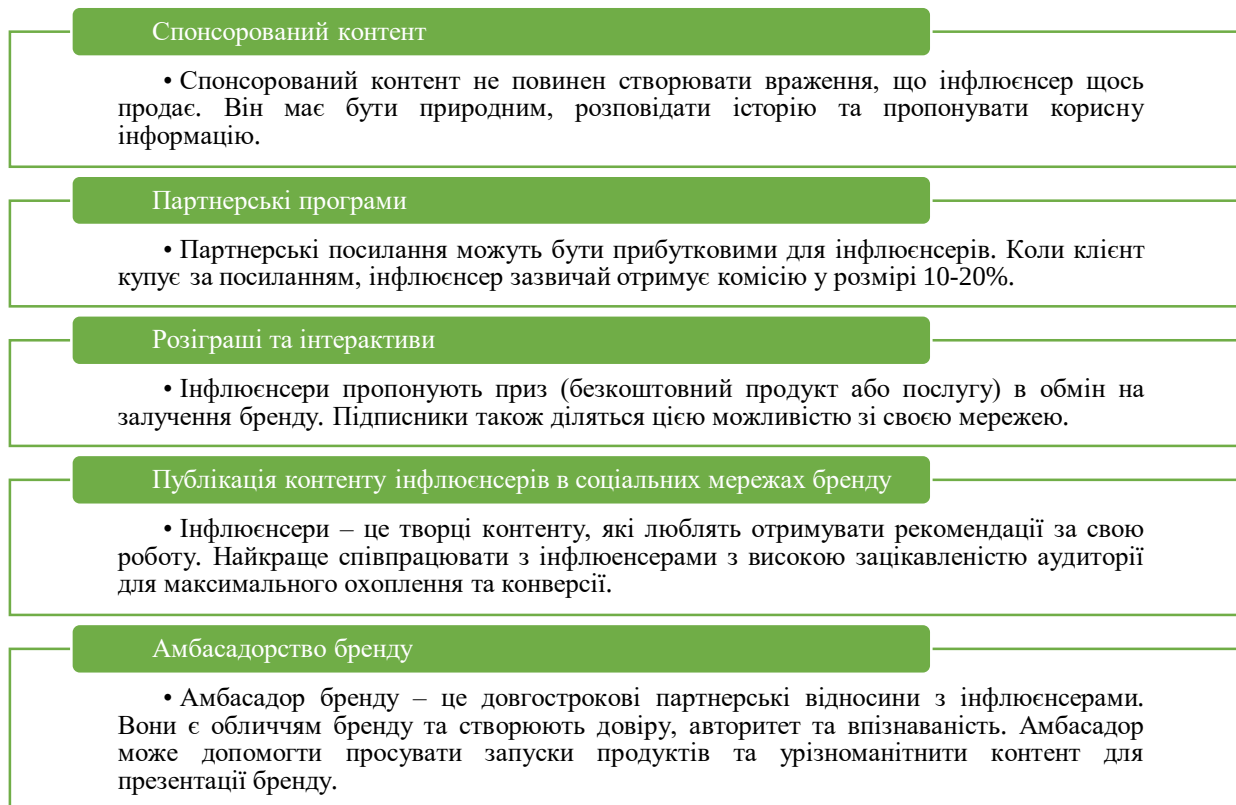


Рис. 1. Варіанти співпраці з інфлюєнсерами [3]

Існують різні типи інфлюєнсерів, до них належать:

- Нано-інфлюєнси (до 10 тис. підписників): високий рівень залучення, нішеві спільноти
- Мікро-інфлюєнси (10–100 тис.): баланс між охопленням і довірою
- Макро-інфлюєнси (100 тис. – 1 млн): широка впізнаваність, менша автентичність
- Мега-інфлюєнси (понад 1 млн): зірки, знаменитості з великою аудиторією

Кожен тип інфлюєнсера має свою специфічну маркетингову функцію. Наприклад, макро- та мега-інфлюєнси ідеально підходять для просування продукту серед широкої аудиторії, тоді як нано- та мікро-інфлюєнси підходять для підвищення впізнаваності бренду та його автентичності.

Інфлюєнс-маркетинг поступово трансформується зі складової цифрової реклами у повноцінний стратегічний інструмент брендової комунікації. Його ефективність полягає у можливості:

- Сегментованого таргетингу: через інфлюєнсерів бізнес має змогу виходити на точно визначені аудиторії, адаптуючи повідомлення під конкретний стиль комунікації кожного блогера. Це особливо актуально для продуктів із вузькою спеціалізацією (наприклад, косметика, спорттовари, технології).

- Формування лояльності до бренду: довіра до інфлюєнсера переноситься на бренд. Це створює емоційний капітал, який часто важче досягти через традиційні рекламні канали.
 - Вбудованість у цифрову екосистему: інфлюєнс-маркетинг дозволяє створювати постійний контакт з аудиторією – через сторіз, стріми, коментарі, інтерактивні механіки, які перетворюють споживача з глядача на учасника взаємодії з брендом.
 - Оптимізація витрат: у порівнянні з стандартними рекламними кампаніями, співпраця з кількома мікроінфлюєнсерами часто має кращий ефект за нижчу вартість.
 - стимулювати продажі через нативну рекламу;
 - зменшувати витрати у порівнянні з традиційними каналами.
- Інфлюєнс-маркетинг перебуває на етапі активної трансформації. Серед головних тенденцій і напрямів розвитку:
- Автоматизація і використання штучного інтелекту для пошуку релевантних інфлюєнсерів, прогнозування ефективності, виявлення фейкових підписників.
 - Популярність папо- та мікро-інфлюєнсерів: у 2024–2025 роках відзначається зростання попиту саме на таких лідерів думок через їх високий рівень автентичності та дешевші кампанії при кращому ER.
 - Етика та прозорість: у фокусі брендів – чесна реклама, позначення співпраці, уникнення маніпулятивних практик. Це сприяє довгостроковій лояльності аудиторії.
 - Відеоконтент як домінуючий формат: зростає значення TikTok, Reels, Shorts. Короткий, динамічний та креативний відеоконтент стає основою для залучення молодіжної аудиторії.

Аналізуючи інфлюєнс-маркетинг важливо не забувати про метрики для вимірювання успішності кампаній – використовуються як кількісні, так і якісні метрики [4]. Метрики відіграють ключову роль у визначенні ефективності інвестицій, оптимізації підходів і формуванні довгострокових стратегій.

1. Engagement Rate (ER) – Коефіцієнт залучення демонструє активність аудиторії щодо контенту, створеного інфлюєнсером. Він обчислюється як відсоткове співвідношення загальної кількості взаємодій (лайків, коментарів, збережень тощо) до загальної кількості підписників. Ця метрика є показником не просто кількості охоплених людей, а глибини їхньої взаємодії з контентом. Високий ER свідчить про те, що аудиторія активно реагує на публікації, отже – існує потенціал впливу на її поведінку.

2. Reach – Охоплення визначає кількість унікальних користувачів, які побачили публікацію інфлюєнсера. Ця метрика є важливою при оцінці масштабів поширення інформації, особливо у кампаніях, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду. Охоплення дозволяє визначити, наскільки ефективно контент доставлений до цільової аудиторії, а також оцінити, наскільки інфлюєнсер відповідає потребам бренду в плані масштабу впливу.

3. Impressions – це кількість разів, коли контент був продемонстрований користувачам, незалежно від того, скільки разів одна і та ж особа його побачила. На відміну від охоплення, яке рахує унікальних користувачів, покази враховують повторні перегляди. Ця метрика дозволяє оцінити інтенсивність експозиції бренду. Вона є важливою для формування нав'язливої впізнаваності, особливо в кампаніях із частим повторенням повідомлення.

4. Click-Through Rate (CTR) – вимірює відсоток користувачів, які натиснули на посилання у публікації (наприклад, у сторіз або під постом), порівняно з кількістю переглядів цієї публікації. Це критична метрика для кампаній, метою яких є залучення трафіку на зовнішні ресурси: сайт, сторінку продукту або лендинг. Високий CTR свідчить про релевантність та привабливість заклику до дії.

5. Return on Investment (ROI) дозволяє обчислити фінансову доцільність кампанії, порівнюючи отриманий прибуток із витратами. Ця метрика є критично важливою для прийняття рішень щодо продовження або масштабування кампаній. Проте її точність часто залежить від можливості ефективного трекінгу усіх етапів споживчої взаємодії.

Отже, інфлюєнс-маркетинг поступово стає не просто інструментом просування, а невіддільною складовою стратегічного планування бренду. Його ефективність базується на автентичності, довірі, технологічній гнучкості та чіткій аналітиці. В умовах цифрової конкуренції саме ці чинники визначатимуть успіх маркетингових кампаній майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Núria Palomares. The strategic power of influencer marketing in the digital world [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.adsmurai.com/en/articles/influencer-marketing>
2. Influencer Marketing Benchmark Report 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/>
3. Discover New Leads and Brand Growth with Influencer Marketing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/influencer-marketing/>
4. Influencer Marketing Effectiveness: Metrics, Risks, And Best Practices [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/7249>

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Менеджмент є фундаментальною складовою, що визначає успіх будь-якої організації. У сучасних умовах глобальної конкуренції, коли ринки стають все більш динамічними та конкурентними, питання ефективності менеджменту підприємства набуває особливої актуальності [1]. Неефективне управління може призвести до втрати конкурентних переваг, зниження прибутковості та навіть банкрутства. Тому, розробка та впровадження ефективних методів оцінки менеджменту є критично важливим завданням для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ефективний менеджмент є ключовим фактором успішної діяльності підприємства. Його оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінських рішень, сприяючи вдосконаленню стратегій розвитку. Основною метою оцінки ефективності менеджменту є визначення основних підходів та розробка рекомендацій щодо їх впровадження та використання на практиці.

Ефективність управління безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства, задоволеність персоналу та конкурентні позиції на ринку. Використання сучасних методів оцінки та впровадження новітніх управлінських підходів дозволяє покращити роботу компанії та забезпечити її розвиток.

Для дослідження ефективності менеджменту використовують як кількісні, так і якісні методи аналізу. Кількісні методи - включають різноманітні фінансові показники, такі як рентабельність, обсяги продажу та витрати. Для цього проводиться аналіз фінансових звітів, розрахунків показників рентабельності активів, власного капіталу, продажів тощо. Також до кількісних методів включають аналіз статистичних показників. Ці метрики дозволяють провести об'єктивний аналіз результатів діяльності підприємства. Якісні методи - акцентують увагу на нематеріальних аспектах, таких як задоволеність клієнтів, корпоративна культура та рівень інновацій. Використовуються такі методики, як опитування та інтерв'ю, SWOT-аналіз, бенчмаркінг.

Сучасний менеджмент використовує різноманітні моделі та методи для оцінки ефективності, які допомагають зрозуміти, наскільки успішно організація досягає своїх цілей. Серед основних моделей такі:

- Модель балансової системи показників (Balanced Scorecard);
- Модель «шість сигма» (Six Sigma);
- Модель EFQM (European Foundation for Quality Management);
- Модель вартісного управління (Value-Based Management);
- Модель SWOT-аналізу;
- Модель KPI (Key Performance Indicators).

Для підвищення достовірності оцінки сучасний менеджмент застосовує комбіновані методи оцінки ефективності. З метою підвищення достовірності результатів використовуються як кількісними, так і якісними показниками. До прикладу ключові показники ефективності (KPI), які вимірюються чисельно, проте можуть включати якісні аспекти, якщо вони формуються у вигляді критеріїв, що оцінюють певні характеристики. Для успішної порівняльної оцінки варіантів системи менеджменту, рекомендується використовувати прогностичні розрахунки, зокрема математичне моделювання. Г. Р. Джонс і Чарльз В. Л. Хіл пропонують для всебічної оцінки ефективності управління виконувати окремі розрахунки для визначення числових значень часткових критеріїв, які потім зводяться в інтегральні показники та загальний показник порівняльної ефективності різних управлінських варіантів[2].

Ефективний менеджмент є основою довгострокового успіху підприємства. Його оцінка та вдосконалення дозволяють компаніям адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток. Врахування ключових факторів ефективності управління допомагає не лише збільшити прибутковість, а й створити стійкі конкурентні переваги. Використання моделей оцінки ефективності менеджменту допомагає визначити ключові слабкі сторони діяльності, а їх поєднання допомагає глибше проаналізувати стан всіх бізнес-процесів та побачити ключові напрямки покращення управління. Оцінка ефективності менеджменту – це не просто формальний процес, а необхідна умова для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасного ринку. Інвестуючи в ефективний менеджмент, підприємство інвестує у своє майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон: ОЛДІ-ПІЛІОС, 2015. URL: <https://surl.li/pztzxx>
2. Погорєлова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХП». Економічні науки: зб.наук. пр. 2020. № 1 (3). С. 79-83. URL:<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54940>

УДК 631.145

Матвій В.І., магістрант, групи ПВМ-10
Науковий керівник: Бужимська К.О., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління оборотними активами є критично важливим аспектом фінансово-господарської діяльності будь-якого сучасного підприємства. В умовах динамічного ринкового середовища та посиленої конкуренції раціональне формування, використання та оптимізація оборотних активів становить запоруку стійкого фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства. Актуальність дослідження заходів з підвищення ефективності управління оборотними активами зумовлена низкою визначальних чинників. По-перше, оборотні активи безпосередньо впливають на платоспроможність та ліквідність підприємства. По-друге, вони є важливою складовою операційного циклу, яка забезпечує безперервність виробничих процесів. По-третє, раціональне управління оборотними активами дозволяє мінімізувати фінансові ризики та максимізувати потенційні прибутки.

На думку Баранової В. Г., управління оборотними активами – це сукупність відокремлених, але пов'язаних між собою елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкт управління, шляхом реалізації функцій управління через використання комплексу методів управління з метою забезпечення належного рівня фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності підприємства [1]. Продуктивне управління оборотними активами передбачає забезпечення безперервності виробництва, прискорення оборотності, підвищення рівня рентабельності та мінімізацію ризиків і витрат, які виникають під час формування та використання оборотних активів. Кірдіна О. Г. в своїй роботі зазначає, що основними заходами з підвищення ефективності управління оборотними активами є: формування оптимального складу і структури оборотних активів, обґрунтоване визначення потреби підприємства в оборотних активах, формування складу і раціоналізація структури джерел фінансування оборотних активів і максимізація ефективності використання оборотного капіталу в діяльності підприємства [2].

У контексті управління оборотними активами ключовим викликом є науково обґрунтований пошук оптимальних обсягів ключових структурних елементів, зокрема дебіторської заборгованості, грошових коштів та виробничих запасів, за яких досягається мінімізація витрат, пов'язаних з формуванням та використанням оборотних активів. Система управління оборотними активами підприємства повинна поділятися на декілька етапів, до яких відноситься: аналіз оборотних активів, вибір політики формування оборотних активів, оптимізація обсягів оборотних активів, оптимізація співвідношення постійної та змінної частин оборотних активів, забезпечення необхідної ліквідності, мінімізація втрат оборотних активів у процесі їх використання, формування принципів, що визначають фінансування окремих видів та оптимізація структури джерел фінансування оборотних активів [3].

В результаті проведеного дослідження встановлено, що підвищення ефективності управління активами підприємства потребує впровадження системного підходу до оптимізації ключових виробничих процесів. Важливим напрямком є вдосконалення управління запасами підприємства, що сприятиме скороченню витрат та прискоренню оборотності активів. Також слід зазначити, що особливої уваги потребує питання контролю дебіторської заборгованості, зокрема моніторинг строків її погашення, з метою зниження фінансових ризиків організації. Варто підкреслити, що належне управління грошовими потоками є невід'ємною складовою забезпечення стабільності фінансування операційної діяльності та покращення показників ліквідності підприємства.

Список використаної літератури:

1. Баранова В. Г. Теоретичні засади управління оборотним. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса: ОДЕУ, 2008. № 30. С. 32–36.
2. Кірдіна О. Г. Управління оборотними активами підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 43. С. 133-137.
3. Соколова Е. О. Напрями підвищення ефективності управління оборотними активами підприємства. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. 2012. Вип. 21-22(2). С. 216-221.

ОСОБЛИВОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасне суспільство та економіка постійно змінюються, що обумовлює переосмислення цінностей і напрямів у сфері менеджменту. Людський ресурс залишається ключовим фактором для ефективної діяльності та розвитку підприємств. Відтак, управління персоналом підприємства відіграє вагомий роль у забезпеченні успішного функціонування компаній незалежно від сфери діяльності. З огляду на зазначене, побудова ефективної та дієвої системи HR-менеджменту на підприємстві є важливим завданням керівників усіх рівнів.

HR-менеджмент – це комплексна управлінська діяльність, що спрямована на досягнення стратегічних та тактичних цілей функціонування підприємства шляхом забезпечення спрямованого впливу на персонал суб'єкта господарювання. HR-менеджмент інтегрує у собі як наукові підходи, так і практичну діяльність у ході функціонування та розвитку підприємства [2].

Ефективність діяльності працівників значною мірою залежить від таких факторів, як рівень мотивації, усвідомлення своєї цінності для підприємства, соціально-психологічний клімат у колективі, можливість професійного зростання, комфортні умови праці тощо. Тому першочерговим завданням керівника є формування ефективної HR-стратегії, яка сприятиме залученню, розвитку та утриманню співробітників.

Швидкий розвиток діджиталізації зумовлює необхідність адаптації персоналу до умов невизначеності та ризиків. Крім того, важливо забезпечити співробітникам можливості для реалізації їх потенціалу, творчих ідей та кар'єрного розвитку. Це потребує впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами.

Дослідження вчених підтверджують, що персонал є основним активом підприємства. Сучасні методи HR-менеджменту базуються на концепції конкурентоспроможності людського капіталу, що визначає необхідність наукового та системного підходу до управління кадрами, оскільки саме людський фактор забезпечує стратегічну ефективність підприємства [1].

Водночас, HR-менеджмент у сучасних умовах стикається з рядом викликів, до найбільш суттєвих з яких варто віднести наступні:

- трансформація робочого процесу та методів управління персоналом. Впровадження цифрових технологій сприяє зростанню популярності дистанційної роботи, що вимагає адаптації методів контролю, мотивації та підтримки працівників. Важливою постає розробка нових стратегій управління персоналом для забезпечення продуктивності співробітників в умовах віддаленої роботи;
- необхідність гнучкості кадрової політики. Динамічний ринок праці вимагає оперативного реагування на зміни в економічному середовищі, законодавстві та технологіях. Гнучкість у HR-менеджменті є критично важливою для підтримки конкурентоспроможності підприємства;
- фокус на безперервне навчання та розвиток персоналу. Постійне оновлення знань і технологій підтверджує значущість професійного розвитку працівників. Підприємства, які інвестують у навчання персоналу, мають довгострокову перевагу;
- значення корпоративної культури та іміджу роботодавців. Підприємства з сильною корпоративною культурою приваблюють і утримують висококваліфікованих фахівців. Формування позитивного іміджу роботодавця знижує витрати на підбір персоналу та підвищує лояльність працівників;
- забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. Усі більше підприємств використовують соціально відповідальні практики, включаючи забезпечення комфортних умов праці, захист прав працівників та підтримку екологічних ініціатив. Це позитивно впливає на репутацію підприємства та його привабливість для потенційних кандидатів [2].

З огляду на ці виклики, HR-менеджмент повинен розвиватися відповідно до сучасних тенденцій, що дозволить підприємствам залишатися ефективними, стійкими та конкурентоспроможними. Гнучке управління людськими ресурсами, орієнтація на мотивацію, професійний розвиток і комфортні умови праці сприятимуть досягненню стратегічних цілей компанії.

Список використаних джерел:

1. Бганка К. Розвиток кадрового менеджменту. XXXII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. 2020. URL: <http://conferences.neasmo.org.ua/uk/art/6004>.
2. Кладова О., Зачосова Н. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 128-133.

УДК 658.8:339.33

Милостива В.Б., магістрантка, групи ПВМ-10
Науковий керівник: Бужимська К.О., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова діяльність підприємства займає важливе місце у сучасній ринковій економіці. Іншими словами, правильно організована та ефективна маркетингова діяльність є ключовим чинником успіху підприємства на ринку. Споживчі запити постійно еволюціонують, а технології слугують показником, що відображає здатність підприємства досягати рівня задоволеності клієнтів, сприйняття бренду та ефективності комунікацій із замовниками. Саме маркетинг дозволяє підприємствам успішно просувати свої товари та послуги, підвищувати впізнаваність бренду та створювати стійку базу лояльних клієнтів. Від результативності маркетингових стратегій залежить конкурентоспроможність компанії, її фінансова стабільність та довгостроковий розвиток. Ефективність маркетингової діяльності – це показник, що характеризує здатність підприємства досягати своїх цілей з найменшими витратами ресурсів. Вона відображає співвідношення між вкладеними зусиллями, фінансовими витратами та отриманими результатами. Основні критерії ефективності маркетингу можна поділити на:

- Кількісні (прибуток, обсяг продажів, охоплення аудиторії).
- Якісні (лояльність клієнтів, впізнаваність бренду, задоволеність споживачів).

Забезпечення ефективності передбачає не лише досягнення поточних результатів, але й створення основи для сталого зростання у майбутньому. Варто зазначити, що ефективність маркетингу вимірюється як кількісними, так і якісними показниками. Кількісні показники включають обсяги реалізації продукції, частку ринку та фінансові результати. Якісні показники стосуються рівня задоволеності споживачів, сприйняття бренду та результативності комунікацій з клієнтами. У сучасних умовах конкуренції підприємствам необхідно враховувати не лише внутрішні показники ефективності, а й зовнішні чинники, такі як зміни у споживчих вподобаннях, динаміка ринку та діяльність конкурентів. Для цього важливо постійно вдосконалювати маркетингові стратегії, орієнтуючись на потреби споживачів та досягнення максимальних результатів за мінімальних витрат. Оцінка ефективності маркетингової діяльності є необхідною для визначення доцільності витрат на маркетинг та коригування стратегій. Існує кілька основних методів, які використовуються для цього процесу. Фінансові методи передбачають аналіз прибутковості маркетингових заходів. До них належать показники рентабельності інвестицій (ROI), чистий прибуток, маржинальний дохід та темпи зростання продажів. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення фінансових цілей. Маркетингові методи включають оцінку ринкових показників, таких як частка ринку, темпи зростання обсягу продажів та рівень задоволеності клієнтів. Окрім цього, використовуються опитування споживачів та аналіз їхньої поведінки для визначення ефективності маркетингових кампаній. SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози на ринку. На основі цієї інформації можна розробити ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності. Інтегральна оцінка передбачає використання ключових показників ефективності (KPI), які охоплюють різні аспекти маркетингової діяльності. Наприклад, показники охоплення аудиторії, конверсії клієнтів, вартості залучення нового клієнта (CAC) та утримання клієнтів (CRR). Отже, впровадження комплексного підходу до оцінки та вибору каналів комунікації дозволяє отримати об'єктивну картину результативності маркетингових зусиль підприємства та своєчасно впроваджувати необхідні коригування.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємству необхідно розробляти та впроваджувати комплексні стратегії, які враховують сучасні тенденції ринку, потреби споживачів, динаміку конкурентного середовища та технологічні зміни. Маркетингова стратегія повинна бути гнучкою, адаптивною та відповідати стратегічним цілям підприємства на різних етапах його розвитку. Однією з ключових стратегій є сегментація ринку та визначення цільової аудиторії. Глибоке дослідження ринку дозволяє чітко окреслити групи споживачів, їхні уподобання, поведінкові патерни та соціально-демографічні характеристики. Чітке розуміння потреб і мотивацій споживачів дозволяє підприємству оптимізувати свої маркетингові заходи, адаптуючи рекламні кампанії, цінову політику та канали комунікації для досягнення максимального ефекту. Сегментація забезпечує більш раціональний розподіл ресурсів, що сприяє розширенню охоплення аудиторії та формуванню інтерактивного зв'язку зі споживачами. Інноваційний маркетинг передбачає застосування сучасних технологій для розширення можливостей просування продукції. Використання інструментів діджитал-маркетингу, таких як соціальні

мережі, контент-маркетинг, email-розсилки та пошукова оптимізація (SEO), дозволяє підвищити охоплення аудиторії та створити інтерактивний зв'язок зі споживачами. CRM-системи (Customer Relationship Management) є важливим інструментом для управління відносинами з клієнтами. CRM допомагає автоматизувати процеси взаємодії зі споживачами, забезпечувати індивідуальний підхід та аналізувати поведінку клієнтів. Ще однією важливою стратегією є оптимізація маркетингового бюджету. Це передбачає раціональний розподіл фінансових ресурсів між різними каналами просування та ретельний аналіз результатів маркетингових кампаній. Важливе значення має автоматизація маркетингових процесів, яка допомагає оптимізувати роботу команди та підвищити ефективність кампаній. Аналітика великих даних дозволяє підприємствам краще розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати їхні потреби та створювати персоналізовані пропозиції, що значно підвищує рівень задоволеності споживачів. Ще однією важливою стратегією є оптимізація маркетингового бюджету. Це передбачає раціональний розподіл фінансових ресурсів між різними каналами просування та ретельний аналіз результатів маркетингових кампаній. Використання аналітичних інструментів допомагає оцінити ефективність кожного каналу та ідентифікувати найбільш результативні напрямки. Завдяки цьому підприємство може перерозподіляти кошти на користь тих стратегій, які приносять найбільшу віддачу. Особливе значення має застосування моделі ROI (Return on Investment), що дозволяє оцінювати прибутковість інвестицій у маркетингові заходи. Крім того, підвищення ефективності маркетингової діяльності неможливе без покращення якості продукту та обслуговування клієнтів. Якість товару є основою довгострокової лояльності споживачів, а високий рівень обслуговування додає додаткову цінність та формує позитивний імідж бренду. Орієнтація на клієнтоорієнтовану стратегію включає регулярний збір відгуків, обробку скарг та вдосконалення сервісу відповідно до побажань споживачів. Це створює довгострокові відносини зі споживачами та підвищує їхню довіру до бренду. Інновації відіграють важливу роль у маркетинговій діяльності, оскільки вони дозволяють брендам залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до швидко змінюваних умов і задовольняти нові потреби споживачів. Вони можуть проявлятися як в технологічних новинках, так і в нових підходах до взаємодії з клієнтами, розробці продуктів чи послуг, використанні даних для персоналізації реклами. Завдяки інноваціям компанії можуть впроваджувати нові формати комунікації, такі як інтерактивні або вірусні кампанії, соціальні медіа та платформи для прямого зв'язку з аудиторією. Технології також дають змогу збирати велику кількість даних, що дозволяє точніше прогнозувати тренди і ефективніше реагувати на зміни в поведінці споживачів. Інноваційні підходи дозволяють створювати гнучкі стратегії, швидко тестувати і коригувати рекламні кампанії в реальному часі. Крім того, маркетинг, що використовує новітні технології, допомагає залучати більше уваги аудиторії, створюючи позитивний імідж бренду, який готовий до змін і розвитку. Таким чином, підприємства, які поєднують інноваційні методи маркетингу, систематичний аналіз ринку та орієнтацію на клієнта, мають значно більше шансів досягти високої ефективності своєї маркетингової діяльності та закріпити свої позиції на ринку. Впровадження нових технологій та нестандартних підходів дозволяє компаніям не лише оптимізувати свої витрати, але й підвищувати результативність маркетингових кампаній. Ефективність маркетингової діяльності – це основа успіху підприємства у конкурентному середовищі. Її забезпечення вимагає чіткого стратегічного планування, вмілого використання ресурсів та сучасних технологій. Впровадження інновацій, адаптація до ринкових змін та фокус на потребах клієнтів дозволяють компанії не лише досягти короткострокових цілей, а й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. К.: Лібра, 2010. 720 с.
2. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 227–234.
3. Ілляшенко С.М. Маркетингова діяльність на підприємстві. Економіка підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2012. С.528–559.
4. Кобець Д. Л. Формування системи маркетингового управління промисловими підприємствами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.:Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 206–208.
5. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ: Видавництво «Вільямс», 2012. 656 с.
6. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с.
7. Романенко І.О. Ефективність маркетингової діяльності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. №2. С. 85-92.

УДК 336(045)

Москаленко Ю.В., здобувач вищої освіти, групи ПВ-7, ФБСО
Біляк Т.О., ст. викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська Політехніка»

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сьогодення, важливим компонентом здійснення господарської діяльності можна вважати основні засоби. Основні засоби це цілісна складова розвитку підприємства від якої залежить ефективність діяльності. Даний елемент в умовах функціонування бізнесу несе на меті вказівки щодо напрямів розвитку. Серед основних функцій щодо повної комплектації основними засобами, можемо віднести: привабливість клієнтів до товару або послуг, набута лояльність клієнтів, збільшення товарообороту та підвищення довіри. Тому пошук напрямів підвищення ефективності використання основних засобів є ключовим завданням.

Відповідно до П(С)БО 7 «основні засоби» - матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, виконання робіт і надання послуг, здавання в оренду іншим особам, або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік). [1]

Під розумінням ефективного використання, перебуває ціла система функцій. Кожна функція надає нам певне уявлення щодо рішень передбачених управлінням. До таких функцій належать[2]: планування, мотивація, організація та контроль.

Кожна з поданих функцій входить до складної системи управління, де має значну вагу при функціонуванні підприємства, що має вплив на ефективне використання основних засобів та водночас мінімальне вкладення коштів в їх утримання.

1. Планування має на меті, формування достатньої кількості ресурсів, для отримання позитивного результату.

2. Мотиваційна складова має вагомий внесок на процеси, котрі виконуються людською працею. Більшість результатів підприємства, залежить від правильно підібраних заохочувальних методів.

3. Організація, як складова управління, вибудовує ланцюг досягнення поставленої мети у співвідношенні з використанням основних засобів.

4. Контроль, безперечно важлива складова, яка має бути задіяна на всіх етапах починаючи від введення в дію до вибуття. Вповноважені особи повинні чітко та ефективно займатись даною складовою задля уникнення можливих проблем.

В сучасному середовищі, де постійно відбуваються інновації та модернізації, варто відстежувати сучасні тренди. Головною умовою для ефективного використання варто зазначити його механізм управління. Механізм містить певну послідовність дій, дотримання яких допоможе успішно здійснити керування основними засобами.

До цих етапів відносять[3]:

- формування – аналіз та визначення потреби в закупівлі або будівництві активу;
- використання – етап на якому проводиться оцінка виробничих потужностей та фінансових показників;
- оновлення – своєчасна заміна проблемних позицій;
- вибуття – виключення основних засобів з переліку наявних діючих активів.

Ефективність використання основних засобів це той компонент, за яким підприємство має достовірно здійснювати контроль. Результативність підприємства цілком залежить від стану основних засобів, тому варто регулярно проводити оцінку його стану. В залежності від регулярного проведення аналізу, можна заздалегідь розробити пропозиції щодо вдосконалення наявних ресурсів, оцінити ризики заподіяних від зовнішніх та внутрішніх факторів.

Список використаних джерел:

1. Наказ Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>
2. Онопрійчук Д. О., Пшеничний І. С. Управління основними засобами як спосіб формування інноваційного підприємства. Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України: збірник тез наук.-теорет. 36-ї студентської конф. (м. Миколаїв, 20-22 березня 2024 р.). Миколаїв: МНАУ, 2024. С. 38-41.
3. Череп О.Г., Приходько В.А. Шляхи покращення ефективності використання основних засобів підприємства. Вісник Хмельницького національного університету №2, 2021 (292). С. 200-204. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-2-en-36.pdf>

УДК 658.310.8:005.95/.96

Несененко Я.С., магістрант, гр. ЗМО-24-1М, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання будь-яких форм та сфер діяльності передбачає раціональне формування та використання ресурсного забезпечення. Господарська діяльність забезпечується системою ресурсів, які включають матеріальні, фінансові, інформаційні, інтелектуальні тощо. Проте найголовнішим ресурсом є людський, адже саме завдяки людині відбуваються формування, реалізація та коригування усіх бізнес-процесів.

В сучасному світі на перше місце в організації кадрового менеджменту ставлять, перш за все, підготовку і раціональне використання людського ресурсу для покращення якості і інтелектуальної віддачі персоналу.

Одним з найбільш важливих процесів у системі кадрового менеджменту є забезпечення формування персоналу. При цьому необхідно визначити кількісний та якісний склад персоналу, який необхідно залучити, забезпечити раціональний підбір та оцінювання працівників у процесі формування персоналу. На наступному етапі потрібно раціонально розподілити обов'язки та повноваження між працівниками з врахуванням їхніх індивідуальних особливостей та можливостей. Реалізація таких кроків сприятиме побудові злагодженого колективу, який забезпечуватиме високий рівень продуктивності та вмотивованості [1].

Як і будь-який інший управлінський процес, кадровий менеджмент передбачає взаємодію двох підсистем – керуючої (суб'єктів управління) та керованої (об'єктів управління). Головною складовою кадрового менеджменту є безпосередньо кадри, які виступають і як об'єкт управління, і як суб'єкти управління. Як об'єкт, працівники виступають головним фактором у виробничому процесі завдяки своїй продуктивній силі. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів на виробництві складають основний зміст управління кадрами, що з цієї точки зору розглядається аналогічно управлінню матеріально-речовими елементами виробництва [2].

Водночас, кадри – це, в першу чергу, люди, які мають свій характер, свої вподобання та індивідуальні характеристики. Важливими при цьому є психологічні-соціальні якості кожної людини. Зазначене обумовлює специфіку управлінського процесу у визначеній сфері з огляду на необхідність застосування не лише економічних, але й соціально-психологічних методів управління.

Раціональне використання людського ресурсу передбачає реалізацію наступних процесів: планування; підбір; підготовка; оцінка; постійне навчання. Всі ці процеси мають на меті підвищити ефективність виробництва та поліпшити рівень життя працівників. Сучасні умови вимагають від працедавця докладання зусиль щодо ефективного навчання, підвищення кваліфікації та мотивації для розвитку здібностей працівників, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня організації та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в цілому.

При організації кадрового менеджменту важливим є врахування чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. До ключових чинників внутрішнього середовища, що впливають на систему кадрового менеджменту, слід віднести сферу діяльності, масштаби діяльності, систему менеджменту загалом та систему кадрового менеджменту суб'єкта господарювання, рівень автоматизації та діджиталізації бізнес-процесів. Зовнішні чинники включають соціально-демографічні, економічні, політичні, технологічні фактори, ситуацію на ринку праці тощо. Врахування зазначених чинників у процесі кадрового менеджменту є невід'ємною складовою забезпечення ефективності процесу управління персоналом суб'єкта господарювання.

Отже, роль кадрів у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання важко переоцінити з огляду на характер виконуваних працівниками функцій. Відтак, забезпечення ефективного кадрового менеджменту є невід'ємною передумовою для довгострокового та конкурентоспроможного розвитку суб'єкта господарювання. Важливим при цьому є врахування чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, що сприятиме обґрунтованості та релевантності управлінських рішень у сфері управління персоналом суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел:

1. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
2. Дудченко О. В. Значення людського фактора в управлінні організацією. 2015. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/ba737b8c-3e12-4228-b11b-39991c9b6d2b/content>.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Витрати у діяльності суб'єктів господарювання – це один з найбільш важливих показників з огляду на їх вплив на формування фінансового результату. Крім того, витрати є індикатором ефективності використання ресурсів суб'єкта господарювання, що визначає важливість питань, пов'язаних із забезпеченням ефективного управління у цій сфері.

Управління витратами є важливим процесом цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями та носіями. Цей процес супроводжується постійним контролем рівня витрат та стимулюванням їхньої оптимізації. Система управління витратами характеризується як функціональними, так і організаційними аспектами.

Організаційно система управління витратами включає такі підсистеми:

- ідентифікація чинників економії ресурсів;
- визначення норм та нормативів витрат;
- категоризація та управління витратами відповідно до визначених категорій;
- облік та аналіз витрат;
- стимулювання економії ресурсів і скорочення витрат [2].

З функціональної точки зору, реалізація функцій управління у повному обсязі за всіма елементами складає цикл взаємодії між керуючою (суб'єкт управління) та керованою підсистемами (об'єкт управління). Суб'єктами управління в системі управління витратами виступають керівники і фахівці суб'єкта господарювання та його функціональних підрозділів. Водночас, до процесу управління витратами можуть бути залучені й інші працівники у процесі виконання своїх посадових обов'язків. Об'єктами управління є безпосередньо різні види витрат, що формуються у процесі діяльності суб'єкта господарювання.

Як і будь-який управлінський процес, керування витратами передбачає реалізацію циклу функцій, а саме планування, організацію, мотивацію та контроль. Першим етапом циклу управлінських завдань є планування, що передбачає встановлення цілей функціонування суб'єкта господарювання та ідентифікацію витрат, необхідних для досягнення таких цілей. Важливим компонентом при цьому є пошук напрямів оптимізації витрат через дослідження альтернативних варіантів управлінських рішень. Організація як функція управління передбачає координацію усіх елементів управлінського процесу, узгодження зв'язків підпорядкування та взаємодії, формування структур управління. У процесі реалізації організаційної функції визначаються місця формування витрат та центр відповідальності. Мотивація як функція управління орієнтована на пошук та формування системи важелів впливу на поведінку працівників суб'єкта господарювання з метою забезпечення їх зацікавленості у досягненні цільових показників формування витрат. Мотивація передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів для заохочення персоналу. Контроль забезпечує зворотний зв'язок через співставлення фактичних показників діяльності суб'єкта господарювання із плановими. Реалізація функції контролю передбачає визначення відхилень фактичних показників від планових, виявлення причин таких відхилень та розробку коригуючих заходів з метою їх усунення. Функція контролю покладається на належно організованих обліку та аналізі витрат. Система обліку забезпечує відображення усіх господарських операцій та пов'язаних з ними витрат, у той час як аналіз слугує інструментом дослідження та виявлення відхилень. Результати аналізу витрат є інформацією для контролю та слугують підґрунтям для підготовки і прийняття управлінських рішень стосовно планування витрат на майбутній період [1].

Отже, управління витратами – це складний та комплексний процес, від ефективності та результативності організації якого суттєво залежать перспективи успішного та довгострокового функціонування суб'єкта господарювання. Зазначений процес передбачає реалізацію класичних функцій управління, які у своєму взаємозв'язку забезпечують досягнення цілей суб'єкта господарювання та формують підґрунтя для ефективного та конкурентоспроможного його функціонування.

Список використаних джерел:

1. Костецька Н. І. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>.
2. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681>.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Суттєві кризові тенденції, які притаманні наразі функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання, призвели до зміщення фокусу керівництва підприємств зі стратегічної перспективи на короткострокові цілі виживання. Відтак, однією з найбільш важливих задач менеджменту при цьому є забезпечення формування та ефективного використання ресурсів підприємства, що актуалізує питання, пов'язані із ефективним управлінням ресурсним потенціалом суб'єкта господарювання.

Ресурсний потенціал представляє собою систему ресурсів підприємства, а також можливостей до їх використання у процесі досягнення цілей функціонування та розвитку суб'єкта господарювання. Відтак, управління ресурсним потенціалом можна визначити як процес цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на елементи ресурсного потенціалу з метою досягнення цілей та завдань функціонування підприємства.

Управління ресурсним потенціалом підприємства представляє собою двокомпонентну систему, основними елементами якої є суб'єкти управління та об'єкти управління.

Суб'єктами управління ресурсним потенціалом є керівництво підприємства, що визначає загальні орієнтири та вектор розвитку ресурсного потенціалу підприємства, формує організаційні структури для управління у даній сфері [1]. До суб'єктів управління відносяться керівники (менеджери) усіх рівнів, відповідно до визначених прав та обов'язків. Крім того, до кола суб'єктів управління ресурсним потенціалом можуть відноситися і рядові працівники різних структурних підрозділів, якщо їхня функціональна роль на підприємстві пов'язана з формуванням та / або використанням компонентів ресурсного потенціалу.

Об'єктом управління у такому випадку є ресурси підприємства, а також бізнес-процеси, пов'язані із формуванням та використанням відповідних ресурсів [1].

Іншими елементами системи управління ресурсним потенціалом є мета, цілі та завдання, функції і принципи управління.

Основною метою управління ресурсним потенціалом є забезпечення ефективності формування та використання ресурсів підприємства відповідно до поставлених цілей функціонування і розвитку. Зазначена мета передбачає визначення наступних завдань:

- формування ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства;
- забезпечення техніко-технологічної модернізації виробничих процесів;
- забезпечення ефективності використання ресурсів підприємства;
- досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства;
- реалізація стратегії розвитку підприємства [2].

Функції управління ресурсним потенціалом корелюють з загальними функціями менеджменту. Відтак, функції управління ресурсним потенціалом доцільно представити наступним чином:

1. Планування ресурсного забезпечення діяльності підприємства.
2. Організація діяльності у сфері управління ресурсним потенціалом.
3. Мотивація працівників, залучених до реалізації функцій управління ресурсним потенціалом.
4. Контроль за реалізацією заходів, пов'язаних із управлінням ресурсним потенціалом [2].

Основними принципами, що врегульовують процеси у сфері управління ресурсним потенціалом, є принципи науковості, оптимальності, системності, комплексності, об'єктивності, економічності, гнучкості, оперативності, адаптивності тощо [2]. Дотримання зазначених принципів надає можливість забезпечити ефективність процесів управління ресурсним потенціалом.

Отже, ресурсний потенціал є важливою та невід'ємною складовою загального потенціалу підприємства, що визначає важливість забезпечення ефективності управління у визначеній сфері. У свою чергу, забезпечення ефективності процесу управління передбачає формування відповідної системи управління, складовими елементами якої є суб'єкти, об'єкти, мета, завдання, принципи та функції управління.

Список використаних джерел:

1. Буняк Н. М., Тимошук О. В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2(82). С. 28-33. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-5>.
2. Приступа В. І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 159–163. URL: 10.32702/2306-6806.2021.1.159

УДК 658.27

Острицький А.А., магістрант, групи ПВМ-10, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА

Управління ефективністю використання основних засобів підприємства формує важливу сферу менеджменту в сучасних українських реаліях. Економічна трансформація висуває принципово нові вимоги до управління виробничими активами. Підприємства перебувають у складних умовах постійних викликів, де раціональне використання наявних ресурсів стає критичним фактором виживання та конкурентоспроможності. Особливої актуальності ця тема набуває в контексті технологічного оновлення вітчизняної промисловості. Значна частина українських підприємств має морально застарілу матеріально-технічну базу, що суттєво обмежує їхній потенціал розвитку. Середній термін експлуатації обладнання часто перевищує допустимі норми, що негативно впливає на продуктивність та якість виробництва.

Воєнний стан та необхідність відбудови економіки додатково підкреслюють значимість професійного підходу до управління основними засобами. Підприємства мають бути готові до швидкої адаптації, модернізації та переорієнтації виробничих потужностей. Сучасні виклики вимагають комплексного підходу, який поєднує економічні, технологічні та стратегічні аспекти управління основними засобами. Мета полягає не просто в утриманні наявних активів, а в перетворенні їх на потужний стратегічний інструмент розвитку підприємства.

Під основними засобами розуміють матеріальні активи підприємства, які використовуються впродовж тривалого періоду (більше одного року) з метою забезпечення виробничих, адміністративних чи соціально-культурних функцій [1].

Враховуючи той факт, що основні засоби формують один з найбільш важливих ресурсів у діяльності підприємства, забезпечення ефективного управління у цій сфері набуває особливого значення. Система управління основними засобами – це сукупність взаємопов'язаних компонентів, які у своїй взаємодії забезпечують цілеспрямований вплив на основні засоби у процесі реалізації цілей функціонування та розвитку підприємства [2]. Ключові завдання системи управління основними засобами включають наступні [3]:

- обґрунтування потреби у основних засобах в кількісному та якісному розрізах;
- формування плану матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- розробка політики щодо ремонту та обслуговування основних засобів;
- оптимізація термінів експлуатації основних засобів та амортизаційної політики підприємства.

Управління основними засобами підприємства передбачає постійний моніторинг наявного складу основних засобів і порівняння його з отриманими фінансовими результатами.

Для комплексної оцінки ефективності використання основних засобів застосовується система відносних показників, серед яких ключову роль відіграють: фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність, рентабельність основних засобів. Ці показники дозволяють здійснити всебічний аналіз ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства та розробити стратегію її оптимізації.

Напрями підвищення ефективності використання основних засобів включають: покращення інтенсивності та екстенсивності їх використання; оцінку стану та руху основних засобів підприємства; моніторинг ефективності використання основних засобів; своєчасне регулювання проблем, що виникають у процесі експлуатації основних засобів [4].

Отже, основні засоби є ключовим елементом матеріально-технічної бази підприємства, що впливають на його виробничу ефективність і конкурентоспроможність. Ефективне управління ними забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності та прибутковості. Для цього важливо застосовувати сучасні методи аналізу, системи моніторингу та оптимізації, орієнтуючись на такі показники, як фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність і рентабельність. Поліпшення управління основними засобами сприяє стабільному розвитку підприємства та його адаптації до ринкових умов.

Список використаних джерел:

1. Бутинець Ф.Ф., Горецька Л. Л. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах: навч. посібник. Житомир: ПП «Рута», 2010. 544 с.
2. Стеців І. С., Кулик М. А. Особливості управління основними засобами на теплоенергетичних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. С. 205-210.
3. Радева О. Г. Методологічні засади управління основними засобами з метою забезпечення ефективної роботи машинобудівних підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 14. С. 41-44.
4. Олійник Т.І. Інтенсифікація відтворення основних засобів аграрного виробництва. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. №2(10). С.61-67

СУТНІСТЬ І ПОНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

Залучення інвестицій дає підприємству конкурентні переваги і найчастіше є найпотужнішим засобом зростання. Основною та найбільш загальною метою залучення інвестицій є підвищення ефективності діяльності підприємства, тобто результатом будь-якого обраного способу вкладення інвестиційних коштів за грамотного управління нами має бути зростання вартості підприємства та інших показників його діяльності. Знання рівня інвестиційної привабливості є важливим для інвесторів, так як знання дозволяє звести ризик нерационального вкладення коштів до мінімуму.

В економічній літературі існує достатня кількість праць різних науковців, присвячених проблемам визначення та розуміння «інвестиційної привабливості» підприємства. Проте, в них, немає єдиної думки щодо визначення та оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Погляди вітчизняних науковців щодо даної тематики дещо відрізняються, але водночас суттєво доповнюють один одного.

Вивчивши існуючі підходи до сутності інвестиційної привабливості підприємства, можна систематизувати та об'єднати існуючі трактування у чотири групи за такими ознаками:

1) інвестиційна привабливість як умова розвитку підприємства; інвестиційна привабливість підприємства – стан його господарського розвитку, у якому з високою часткою ймовірності у прийнятті для інвестора терміни інвестиції можуть дати задовільний рівень прибутковості чи може бути досягнутий інший позитивний ефект.

2) інвестиційна привабливість як умова інвестування; інвестиційна привабливість - це сукупність різних об'єктивних ознак, якостей, коштів, можливостей, що зумовлюють потенційний платоспроможний попит на інвестиції в основний капітал.

3) інвестиційна привабливість як сукупність показників; інвестиційна привабливість підприємства – сукупність економічних та фінансових показників підприємства, що визначають можливість отримання максимального прибутку в результаті вкладення капіталу за мінімального ризику вкладення коштів.

4) інвестиційна привабливість як показник ефективності інвестицій [2; 4].

Ефективність інвестицій визначає інвестиційну привабливість, а інвестиційна привабливість – інвестиційну діяльність. Чим вища ефективність інвестицій, тим вищий рівень інвестиційної привабливості та масштабніша – інвестиційна діяльність, і навпаки. Розглянемо основні трактування поняття «інвестиційна привабливість підприємства». На думку Аранчій Д.С., Гончаренко С.А. інвестиційна привабливість підприємства - це система заходів, спрямована на стимулювання залучення інвестицій та регулювання джерел отримання та напрямки використання інвестицій для підприємства [1]. Гончаров В.М., Білоусова М.М. вважають, що інвестиційна привабливість підприємства – це наявність економічного ефекту (доходу) від вкладення грошей за мінімального рівня ризику [2]. Іншу точку зору мають Косенко О.П., Перерва П.Г., Майстро Д.С. адже під інвестиційно привабливістю розуміють сукупність взаємопов'язаних між собою характеристик економічного потенціалу, прибутковості операцій з активами та інвестиційного ризику суб'єкта господарювання, що володіє певною здатністю до сталого розвитку в умовах конкурентного середовища та відповідає припущенню про безперервність діяльності [3].

Таким чином, кожен об'єкт інвестиційного ринку має власну інвестиційну привабливість і водночас перебуває у «інвестиційному полі» всіх об'єктів інвестиційного ринку. Інвестиційна привабливість підприємства крім свого «інвестиційного поля» зазнає інвестиційного впливу галузі, регіону та держави. У свою чергу, сукупність підприємств утворює галузь, яка впливає на інвестиційну привабливість цілого регіону, а із привабливості регіонів складається привабливість держави. Усі зміни, що відбуваються в системах вищого рівня (політична нестабільність, зміни у податковому законодавстві та інші) безпосередньо позначаються на інвестиційній привабливості підприємства [4].

Список використаних джерел:

1. Аранчій Д.С., Гончаренко С.А. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу та оцінка існуючих методик аналізу. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/59.pdf>
2. Гончаров В.М., Білоусова М.М. Інвестиційна привабливість підприємства: сутність та фактори впливу. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/31.pdf>
3. Косенко О.П., Перерва П.Г., Майстро Д.С. Інвестиційна привабливість як економічна категорія. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/>
4. Роганова Г.О. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу, методичні підходи. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/30053>

Пашенко О.П., к.е.н., доц., доцент кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ОСОБИСТОЇ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Сучасні реалії життя потребують застосування дієвих інструментів для підвищення ефективності праці менеджерів. Одним із таких інструментів є тайм-менеджмент [1]. Люди стикаються з дедлайнами, багатозадачністю і необхідністю швидко приймати рішення – без належного тайм-менеджменту це призводить до стресу і вигорання. Використання інструментів тайм-менеджменту допомагає уникнути перекосу в бік роботи або, навпаки, прокрастинації, сприяючи гармонійному розвитку, формує корисні звички, навчає самоконтролю, плануванню та оцінці результатів. Отже, тайм-менеджмент – це не лише набір технік планування, а життєво необхідний інструмент у досягненні особистої та професійної ефективності.

Загалом, сучасні дослідження підкреслюють, що тайм-менеджмент є важливим інструментом для підвищення ефективності як на особистому, так і на професійному рівні. Ефективне управління часом сприяє зниженню стресу, покращенню взаємодії в командах та забезпеченню збалансованості робочого процесу. Проте, більш детальних досліджень потребують саме інструменти, що здійснюють вплив на особисту та професійну ефективність роботи менеджера.

Основними перешкодами ефективного управління часом є внутрішні: відсутність самоконтролю, відсутність чітких цілей, прокрастинація, відсутність мотивації, багатозадачність, невміння сказати «ні», перфекціонізм, низький рівень енергії, проблеми зі здоров'ям, недостатній відпочинок, тривожність і сумніви та зовнішні: відсутність чіткого плану, невміння визначати пріоритети, невміння делегувати, часті відволікання, погана організація робочого простору, невизначеність завдань або цілей від керівництва, часті наради та зустрічі без чіткого порядку денного, перерозподіл пріоритетів ззовні, недостатня технічна підтримка або повільне обладнання, непередбачені обставини.

Інструменти тайм-менеджменту суттєво впливають на підвищення особистої ефективності, оскільки вони допомагають людині раціонально використовувати свій час, уникати прокрастинації та досягати цілей. Результатами застосування зазначених інструментів є наступні: вища продуктивність, менше стресу, більше вільного часу. Краще балансування роботи та особистого життя. Впровадження навіть базових інструментів тайм-менеджменту сприяє кращій організації, зниженню стресу та суттєвому підвищенню ефективності в роботі.

Окрім тайм-менеджменту, виокремимо наступні інструменти: особистої продуктивності: використання планування, ведення щоденника, складання списків справ; комунікаційні навички: емпатичне слухання, конструктивний фідбек, асертивність (уміння чітко і впевнено відстоювати позицію); саморозвитку: професійне навчання, курси, коучинг/менторство, рефлексія (оцінка власної діяльності); прийняття рішень: SWOT-аналіз, метод шести капелюхів Едварда де Боно, канва бізнес-моделі (Business Model Canvas), метод дерева рішень / аналіз варіантів та ін.

Окремо зупинимося на професійній ефективності роботи менеджера. Підвищення професійної ефективності менеджера – це системна робота над знаннями, навичками, мисленням та організаційною дисципліною. Ось ключові напрямки та практичні кроки:

- розвиток ключових управлінських навичок: лідерство – навчитися мотивувати, надихати, делегувати; комунікація – ясне донесення думок, активне слухання, зворотний зв'язок; прийняття рішень - використання структурованих методів аналізу (SWOT, PESTEL, дерева рішень); стратегічне мислення - бачення «на декілька кроків уперед», розуміння трендів галузі;
- постійне навчання і розвиток: участь у тренінгах, курсах (Coursera, Prometheus, MBA-програми); читання бізнес-літератури;
- покращення особистої ефективності: планування та пріоритети (метод SMART, GTD, матриця Ейзенхауера); делегування завдань; регулярна рефлексія та самооцінка (наприклад, щотижневий огляд досягнень);
- емоційний інтелект та стресостійкість: контроль емоцій, вміння вирішувати конфлікти, баланс «робота-життя», уникнення вигорання, практики усвідомленості (mindfulness, медитації);
- використання цифрових інструментів, автоматизація рутинних процесів, аналітика ефективності.

Список використаних джерел:

1. Шильнікова З.М., Матушкіна М.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності роботи сучасного керівника. Інфраструктура ринку. Вип. 59. 2021. С. 70-75. URL: DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure59-13>

УДК 330.341.1

Полонський В.В., здобувач вищої освіти
Коляда Т.А., к.ю.н., доц.
Національний фармацевтичний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ: ПРАВОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ

Інноваційні процеси відіграють дедалі важливішу роль у розвитку фармацевтичної галузі, зумовлюючи необхідність комплексних змін як на технологічному, так і на управлінсько-правовому рівнях. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації медичних послуг та підвищення вимог до якості лікарських засобів, питання ефективного впровадження інновацій у фармацевтичному бізнесі набуває особливої актуальності.

Україна, як держава з трансформаційною економікою, здійснює поступове оновлення законодавчої бази у сфері охорони здоров'я та лікарського забезпечення. Водночас, як зазначають окремі дослідники [1-3], темпи впровадження інновацій у фармацевтичному секторі залишаються нерівномірними, а правові механізми підтримки інновацій – недостатньо визначеними. На практиці часто виникають труднощі із нормативним забезпеченням інноваційних рішень, зокрема в питаннях електронного документообігу, захисту інтелектуальної власності, регулювання обігу новітніх препаратів та цифрових медичних технологій.

Особливої уваги потребує взаємодія державного регулятора з приватними структурами щодо впровадження інновацій у сферу обігу лікарських засобів. Недостатній рівень прозорості, відсутність дієвих стимулів для інноваційної діяльності та слабка інтеграція з міжнародними правовими нормами гальмують розвиток національного фармацевтичного ринку.

Аксіоматично, що фармацевтичний бізнес є високорегульованою сферою, де запровадження інновацій пов'язане з не лише технологічними, але й суттєвими правовими та управлінськими викликами. Інноваційні процеси охоплюють широкий спектр напрямів - від розробки нових лікарських засобів до впровадження цифрових інструментів у логістику, рецептурний облік, дистанційне консультування та моніторинг пацієнтів.

Аналіз правового поля України свідчить, що, попри наявність базових нормативно-правових актів, таких як Закон України «Про лікарські засоби», правове регулювання інновацій у цій галузі залишається недостатньо деталізованим. Зокрема, відсутні чіткі правові механізми впровадження інтелектуальних технологій у ланцюг обігу лікарських засобів, нормативи для цифрових платформ дистанційної реалізації препаратів та критерії сертифікації інноваційних розробок.

Крім того, фармацевтичні компанії стикаються з низкою управлінських бар'єрів: нестабільне регуляторне середовище, бюрократизація ліцензійних процедур, відсутність інструментів публічно-приватного партнерства для стимулювання інновацій. Значна частина інновацій реалізується без належного правового супроводу, що підвищує ризики як для бізнесу, так і для кінцевого споживача.

Порівняльно-правовий аналіз досвіду країн Європейського Союзу демонструє, що ефективно впровадження інновацій у фармацевтичному секторі передбачає не лише технологічні інвестиції, а й комплексне правове регулювання всіх етапів інноваційного процесу. Одним із ключових елементів є технологічний трансфер, який в ЄС має чітко регламентовані правові механізми. Наприклад, у Німеччині та Франції існують спеціальні державні програми, що сприяють передачі технологій від дослідницьких установ до промислових підприємств, із визначеними вимогами до захисту прав інтелектуальної власності, ліцензування та оцінки відповідності.

Велике значення надається прозорим і доступним механізмам державного фінансування інновацій. У багатьох країнах ЄС діють пільгові умови оподаткування для фармацевтичних компаній, які реалізують інноваційні проєкти (R&D tax credits), фонди підтримки стартапів, а також спрощені процедури отримання грантів у рамках європейських програм, таких як Horizon Europe. Законодавство країн-членів ЄС передбачає чіткі критерії відбору, звітності та відповідальності за нецільове використання коштів [4].

Ще одним важливим елементом є електронне регулювання: більшість країн ЄС уже давно перейшли до цифрової моделі контролю фармацевтичного обігу. Впровадження таких інструментів, як eCTD (електронна подача досьє), електронні рецепти (ePrescription), системи моніторингу лікарських засобів (pharmacovigilance platforms) є обов'язковим етапом у системі регулювання. Ці системи функціонують на основі прозорих правових механізмів, що забезпечують оперативність, безпеку передачі даних та їх правовий статус [4-5].

Особливу увагу приділено розробці стандартів управління ризиками - зокрема, у контексті GMP (належної виробничої практики) та GVP (належної практики фармаконагляду), які є обов'язковими до впровадження в державах-членах ЄС. Усі суб'єкти фармацевтичного бізнесу несуть визначену

законодавством відповідальність за недотримання вимог якості, безпеки продукції та належного реагування на побічні ефекти [5].

Резюмуючи зазначимо, що ефективне впровадження інновацій у фармацевтичному бізнесі неможливе без комплексного реформування правового поля та вдосконалення управлінських процесів.

Необхідною є імплементація чітких нормативів, що регламентують усі етапи інноваційного циклу - від розробки до виведення продукту на ринок. Також важливо посилити механізми державного стимулювання інновацій, зокрема через податкові інструменти, цільове фінансування та спрощення регуляторних процедур.

Інтеграція до європейського правового простору передбачає адаптацію українського законодавства до стандартів ЄС, з урахуванням принципів доказовості, ефективності та прозорості. Управлінський аспект повинен передбачати впровадження стратегічного підходу до інноваційного розвитку, з акцентом на цифрову трансформацію, підвищення кваліфікації персоналу та ефективну систему контролю якості.

Список використаних джерел:

1. Білозір І. П. Правові засади функціонування фармацевтичної галузі в умовах цифровізації. *Юридичний вісник України*. 2022. № 4. С. 45–49.
2. Грабовський М. В. Інноваційна діяльність у фармацевтичному секторі: управлінські виклики та правові бар'єри. *Вісник економіки і права*. 2021. № 2. С. 83–89.
3. Мосійчук Н. А. Правове забезпечення інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я. *Публічне право*. 2020. № 3. С. 112–117.
4. WHO Global Strategy on Digital Health 2020–2025. World Health Organization, 2021. URL: <https://www.who.int> (дата звернення: 20.04.2025)
5. European Medicines Agency. Regulatory Science to 2025. EMA, 2020. URL: <https://www.ema.europa.eu> (дата звернення: 20.04.2025)

УДК 65.016:658.8

Полянюк М.Р., студент групи ПВ-7, ФБСО
Біляк Т.О., ст. викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління маркетинговою політикою підприємства є одним з найважливіших аспектів для досягнення його довгострокового успіху та стабільності на ринку. В умовах швидкоплинних змін ринкових умов, конкурентного тиску та вимог споживачів, ефективне управління маркетингом дозволяє підприємству не лише зберігати конкурентні позиції, але й розширювати їх. Завдяки грамотно розробленій маркетинговій політиці, компанія здатна здійснювати стратегічне планування, передбачати ринкові тренди та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливість управління полягає в тому, що це дозволяє узгодити всі напрямки маркетингової діяльності (товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику) для досягнення максимального результату. Крім того, правильно організоване управління дозволяє підприємству більш ефективно взаємодіяти з клієнтами, розуміти їхні потреби і формувати лояльність [2].

Управління маркетинговою політикою також включає моніторинг та оцінку результатів, що дає змогу оперативно коригувати стратегії та тактики. Завдяки цьому підприємство може залишатися на крок попереду своїх конкурентів, оптимізувати витрати та максимізувати прибутковість. Ефективне управління маркетингом забезпечує баланс між інноваціями та сталими практиками, що дозволяє зберігати стабільність і одночасно розвиватися. В результаті, підприємства, що активно інвестують у маркетингову політику, здатні не лише задовольняти поточні вимоги ринку, але й прогнозувати майбутні тенденції. Тому управління маркетинговою політикою є ключовим фактором для успіху та сталого розвитку будь-якого бізнесу [1]. Система управління маркетинговою політикою підприємства – це сукупність організаційних структур, процесів, методів і інструментів, які спрямовані на розробку, реалізацію та контроль ефективної маркетингової стратегії підприємства. Вона включає в себе поєднання стратегічних і тактичних рішень, які регулюють всі аспекти маркетингової діяльності, зокрема товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику [1].

Метою управління маркетинговою політикою підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності, стабільного розвитку та максимізації прибутку через ефективне використання маркетингових ресурсів. Це досягається шляхом формування і реалізації стратегії, що відповідає потребам споживачів, враховує ринкові тенденції та конкурентну ситуацію. Управління повинно забезпечити оптимізацію всіх складових маркетингової діяльності, таких як товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика, для досягнення поставлених цілей.

Основним завданням є створення стійких взаємозв'язків з клієнтами, підвищення лояльності до бренду та максимізація продажів при збереженні фінансової стабільності підприємства. В результаті, мета управління полягає в створенні довгострокової цінності для підприємства та його споживачів через ефективну реалізацію маркетингових ініціатив [2].

Маркетингова політика є обширним поняттям, якщо розглядати його в розрізі діяльності підприємства, і поділяється на певні частини, наприклад такі як збут чи ціноутворення. Саме тому на сьогоднішній день уніфікованого підходу до формування політики немає, все розглядається в залежності від умов у яких знаходиться зараз підприємство та ситуації на ринку, під яку варто підлаштовуватися. Тим не менше певна основа має існувати. В понятті «маркетингова політика», управління відбувається на основі концепції 4P та маркетингового міксу (комплексу маркетингу).

Таким чином, можна стверджувати, що система управління маркетинговою діяльністю є ключовим елементом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вона включає в себе інтеграцію всіх функцій маркетингу та створення скоординованої стратегії для досягнення поставлених цілей. Завдяки правильному управлінню маркетингом підприємство здатне швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, ефективно реагувати на потреби споживачів і підтримувати стабільний розвиток. Вибір підходу до побудови системи залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема ресурсів компанії та специфіки її діяльності.

Список використаних джерел:

1. Гуменюк В.В. Ефективність маркетингової політики підприємства. Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України: матеріали VII між-нар. наук.- практ. конф., 19 - 20 жовт. 2011 р. К, 2011. С. 65-68.
2. Кавтиш О.П., Кода К.А. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. Збірник наукових праць Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2020. Вип. 25. С. 103-110.

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ISO В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ

У сучасному глобальному середовищі управління міжнародними проєктами стикається з численними викликами серед яких багатокультурність команд, різноманіття нормативно-правових вимог, складна логістика та високий рівень невизначеності. Застосування міжнародних стандартів ISO в управлінні міжнародними проєктами в Україні є важливим аспектом розвитку проєктного менеджменту в умовах глобалізації та інтеграції в міжнародні економічні процеси. Ці стандарти визначають основні поняття, процеси та принципи проєктного менеджменту, що дозволяє організаціям краще координувати ресурси, ролі, відповідальність, а також досягати поставлених цілей у міжнародному контексті. Для підвищення ефективності такої діяльності ключову роль відіграють міжнародні стандарти ISO, а саме ISO 21500:2012 і оновлений ISO 21502:2020, які надають уніфіковані підходи до управління проєктами.

В Україні за останні роки спостерігається збільшення уваги до міжнародних стандартів ISO в різних галузях, зокрема в управлінні проєктами. Найбільш поширеними міжнародними стандартами з управління проєктами в Україні вважаються ISO 21500:2012 (стандарт для загального керівництва проєктами, який пропонує уніфіковані підходи до організації та управління проєктами) та ISO 9001:2015 (стандарт для систем управління якістю, який також застосовується в управлінні проєктами, зокрема щодо забезпечення якості результатів).

Актуальні дослідження останніх років такі як ефективна інтеграція [5], [1]. ISO 21500 з гнучкими підходами у цифрових проєктах та бар'єри міжкультурної адаптації стандартів у багатонаціональних командах [2], [3] підкреслюють зростаюче вагоме значення ISO-стандартів у складних та інноваційних проєктних середовищах. Також було доведено, що застосування стандартизованих підходів значно впливає на досягнення сталого розвитку через проєктне управління [6] та підвищує вірогідність досягнення цілей проєкту за строками, бюджетом і якістю [4].

Міжнародні стандарти ISO хоча і є уніфікованими, їх застосування в Україні може потребувати адаптації з урахуванням культурних відмінностей (українські компанії повинні враховувати культурні аспекти при інтеграції міжнародних стандартів в управлінні проєктами, оскільки взаємодія з міжнародними партнерами може вимагати додаткової уваги до комунікаційних практик і процесів ухвалення рішень) та законодавчих вимог (стандарти ISO мають бути адаптовані до українського законодавства, зокрема щодо захисту даних, трудових відносин, екологічних норм тощо).

Таким чином, міжнародні стандарти ISO є важливим інструментом у забезпеченні якості, ефективності та узгодженості в управлінні міжнародними проєктами, водночас потребуючи адаптації до культурного та організаційного контексту кожного проєкту. Застосування міжнародних стандартів ISO в управлінні проєктами в Україні є рушійним кроком до підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прозорості в різних сферах діяльності.

Список використаних джерел:

1. Дьяків О. В., Шевченко О.М. (2022). *Вплив впровадження ISO стандартів на ефективність управління проєктами в інфраструктурних проєктах в Україні*.
2. Мартинюк, І.С., Кузьміч С.М (2021). *Адаптація міжнародних стандартів ISO в управлінні проєктами в Україні: проблеми та можливості*.
3. Bai, X., & Cheng, M. (2023). Cross-cultural challenges in implementing ISO project standards: Evidence from multinational projects. *Project Leadership and Society*, 4, 100094. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2023.100094>
4. Joslin, R., & Müller, R. (2021). Impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Project Management*, 39(1), 15–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.11.001>
5. Liu, J., & Wang, Y. (2023). The integration of ISO 21500 with Agile practices in digital project environments: a case-based approach. *Journal of Modern Project Management*, 11(2), 45–58.
6. Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2022). Key factors for the successful implementation of sustainability in project management. *Journal of Cleaner Production*, 350, 131489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131489>

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Війна внесла суттєві корективи в систему управління персоналом компаній. Одним із найгостріших викликів стала масова міграція населення, призов в армію, що призвело до гострої нестачі кадрів [1]. Значний відтік кадрів призвів до появи великої кількості вакансій, що створює додаткові труднощі для функціонування компаній. І хоча частина працівників можуть виконувати свої обов'язки дистанційно, більшість професій потребують роботи на робочому місці. Війна змінила пріоритети та створила попит на нові професії. Так, сьогодні особливо потрібні архітектори, проєктні менеджери та фахівці зі знанням іноземних мов для роботи з міжнародними партнерами й донорами та написання проєктних заявок.

В умовах війни роль управління персоналом набуває ще більшої актуальності. Відомо, що місія управління персоналом – формування мотивованої, залученої команди однодумців, що працює на результат та розвиток. Компанії необхідно розуміти, яким чином визначити свої пріоритети, перепрофілювати, або змінити підходи щодо управління бізнесом, і яку стратегію обрати щодо управління персоналом на найближчий час, пів року, рік. Під час війни зростає роль корпоративної культури та корпоративних цінностей. Корпоративні цінності – це те, що створює ту особливу індивідуальну атмосферу всередині колективу. Під час війни це має бути атмосфера підтримки та допомоги, розуміння людиноцентрованості. Саме така атмосфера утворює доброзичливі дружні стосунки між співробітниками. Сильна культура в бізнесі – важливий аспект управління персоналом. Вона допомагає зберегти єдність команди, підвищити мотивацію та ефективність співробітників. І це не список цінностей, який нікому не потрібен, а створення комфортного середовища, де працівник може розвиватися та проявляти себе. Але, що масштабніший бізнес, то складніша його структура і складніше її контролювати. Щоб ситуація не виходила з-під контролю, важливо чітко розподіляти обов'язки, не допускаючи дублювання функцій – кожен має знати зону відповідальності, непересічні особисті обов'язки та мати мотивацію до праці. В. Замлинський у своєму дослідженні зазначає: «Ризики воєнного стану вимагають перегляду оцінювання персоналу, системи HR менеджменту, критеріїв та методів, способів та інструментів, процедур та принципів. Якісне управління персоналом з використанням цифрових технологій є ключовим фактором для підвищення ефективності управління людськими ресурсами» [1]. Постає питання адаптивності та гнучкості в управлінні персоналом в умовах сьогодення. Щоб домогтися такої гнучкості в управлінні персоналом можна використовувати інструментарій Agile-підходу. Перевага Agile – гнучкість в умовах постійних змін і високого рівня взаємодії персоналу для досягнення швидких результатів. Залежно від конкретного методу, Agile дає змогу досягати ефективного управління за мінімального рівня витрат і контролю з боку [2]. Для того, щоб цінності людини збігалися із цінностями компанії, а саме: ставлення до клієнта, робота в команді, стабільний розвиток, інноваційність тощо, потрібно щоб працівник компанії чітко розумів свою роль, своє завдання. І варто прозоро, чесно, відкрито доносити до нього всі аспекти роботи, а також мотивувати заробітною платою та соціальними гарантіями. Компанії, які не хочуть адаптуватися до нових умов, ризикують втратити талановитих співробітників. Щоб залучати, розвивати й утримувати кандидатів, важливо стежити за сучасними трендами управління персоналом і впроваджувати оптимальні HR-практики. Експерти визначили, головні HR-тренди 2025 року: гібридний формат роботи та гнучкий графік, штучний інтелект та автоматизація процесів IT-рекрутингу, фокус на добробуті та психічному здоров'ї, професійний розвиток і перекваліфікація, зміна ролі HR-менеджерів, розвиток бренду роботодавця, аналітика та ухвалення рішень на основі даних тощо [3]. Відповідно, HR-менеджери мають враховувати, як ці трансформації надають нових форм організаціям, робочим місцям та управлінню людьми.

Список використаних джерел:

1. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 555-563. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-82>.
2. Як уникнути проблем з управлінням персоналом під час зростання бізнесу. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-uniknuti-problem-z-upravlinnyam-personalom-pid-chas-zrostannya-biznesu>.
3. Головні HR-тренди 2025 року. URL: <https://goit.global/ua/articles/holovni-hr-trendy-roku/>.

УДК 658.5

**Пролигін В.Ю., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент (група МОМ-25),
Науковий керівник: Завалій Т.О., д. філос.
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»**

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління активами підприємства є важливою компонентою загального процесу управління підприємства. Це сукупність заходів, спрямованих на ефективне використання матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів підприємства з метою досягнення максимального економічного ефекту. В умовах високої конкуренції, швидких змін на ринку та постійного технологічного прогресу підприємства зіштовхуються з необхідністю оптимізації своїх активів для збереження стабільного становища на ринку. Управління активами підприємства є невід'ємною частиною фінансового менеджменту, тому розуміння його принципів та особливостей є важливим для забезпечення фінансової стабільності та зростання підприємства.

Про актуальність ефективного управління активами зазначають різні дослідники, зокрема про діагностику стану активів [1], ефективне управління капіталом [2], загалом управління [3, 4].

Управління активами охоплює цілу низку стратегічних та оперативних дій, які дозволяють підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, знижувати витрати та забезпечувати стабільність фінансових результатів. Під активами підприємства розуміються ресурси, які йому належать, і можуть бути використані для отримання прибутку, зокрема це грошові кошти, основні засоби, матеріально-виробничі запаси, нематеріальні активи, а також інші ресурси, що мають вартість. Механізм управління активами підприємства забезпечує оптимізацію використання цих ресурсів для досягнення стратегічних та тактичних цілей.

Першим етапом є детальний аналіз активів підприємства. Оцінка активів є важливим етапом, оскільки дозволяє виявити реальний стан ресурсів, а також визначити їх ефективність та перспективи. Оцінка активів охоплює аналіз якості основних засобів, їх фізичного стану, рівня використання матеріально-виробничих запасів, а також ефективності використання нематеріальних активів, таких як патенти, торговельні марки, ліцензії та інші інтелектуальні ресурси.

Оптимізація структури активів дозволяє досягти не тільки фінансової стійкості, а й забезпечити здатність підприємства швидко реагувати на зміни у ринкових умовах. Правильне управління активами дозволяє мінімізувати нецільове витрачання, підвищити ефективність використання ресурсів і збільшити загальну рентабельність підприємства.

Важливим аспектом управління активами є постійний моніторинг ефективності їх використання. Це дозволяє підприємству вчасно виявляти проблеми та вживати необхідних заходів для їх усунення. Моніторинг включає аналіз таких показників, як оборотність активів, коефіцієнт рентабельності активів, ефективність використання основних засобів і матеріальних запасів.

Інвестування в активи дозволяє підприємству не тільки покращити свою фінансову ситуацію в короткостроковій перспективі, а й забезпечити довгостроковий розвиток. Оцінка потенціалу активів для інвестування є важливою частиною стратегічного управління підприємством.

Механізм управління активами підприємства є надзвичайно важливим для забезпечення фінансової стійкості та досягнення конкурентних переваг на ринку. Він охоплює комплексний підхід до аналізу, оптимізації, моніторингу та інвестування в активи підприємства. Правильне управління активами дозволяє мінімізувати витрати, збільшити рентабельність, знижувати фінансові ризики та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Успішне управління активами підприємства дозволяє не лише покращити фінансові результати, а й забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін на ринку. Враховуючи сучасні тенденції розвитку економіки та технологій, управління активами стає ще більш важливим інструментом для досягнення успіху в бізнесі.

Список використаних джерел:

1. Вареник В.М., Євтушенко Я.С. Діагностичний аналіз ефективності управління активами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 1(12). С. 117-122.
2. Остапчук Т.П., Завалій Т.О., Бірюченко С.Ю. Порівняльний аналіз ефективності використання капіталу рекламних і маркетингових компаній Польщі та Словаччини. Економічний простір. 2025. № 198. С. 215-223.
3. Потапова Н.А. Процеси управління в логістичних системах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2008. Вип. 633. С. 578-584.
4. Хуторна А.В. Досвід управління активами інституційних інвесторів світу на засадах міжнародної диверсифікації. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 1. С. 5-18.

УДК 658

Руденко Д.Р., магістрантка групи МОМ-25
Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати на ринку, пропонуючи споживачам продукцію або послуги з унікальними характеристиками, які перевершують пропозиції конкурентів. Основним критерієм конкурентоспроможності є відповідність товарів і послуг вимогам клієнтів, а також їхня здатність задовольняти потреби споживачів на найвищому рівні. Конкурентоспроможність пов'язана з впливом десятків факторів, серед яких можна виділити два основних: рівень ціни та якість продукції. Поступово на перший план виходить другий фактор. Причиною цього є те, що споживачі все частіше звертають увагу на якість при виборі продукції. Тому виникає потреба в постійних, цілеспрямованих зусиллях щодо поліпшення якості продукції порівняно з аналогічною продукцією конкурентів.

Щоб гарантувати якість продукції, необхідно приділяти значну увагу контролю якості продукції на підприємствах. Нерозумно думати про управління якістю як про окремий процес на підприємстві. Саме тому на підприємствах доцільно впроваджувати систему якості, яка є комплексним підходом до покращення результатів.

Наразі багато підприємств роблять спроби виходу на міжнародні ринки та намагаються конкурувати із закордонними виробниками продукції, але стикаються з рядом проблем. Одною з основних проблем є якість продукції та відповідність до міжнародних стандартів. Велика частка нашої продукції має меншу якість і не може бути конкурентом закордонної продукції. Як наслідок потрібно, щоб наша продукція мала відповідний стандарт якості та відповідала всім вимогам якості, що дало б змогу захопити нові ринки збуту за кордоном.

Виробник завжди намагається використати найменші затрати на виготовлення конкурентної продукції. Для цього потрібно зробити перевірку всього обладнання та всіх факторів, які можуть впливати на якість продукції. Застосувати це можна завдяки суцільному контролю якості продукції, що є більш дорожчим аналізом і це вже впливає на собівартість продукції. Також можливим варіантом для проведення аналізу, створення умов виробництва, які дозволять зробити тенденцію зміни показників якості, тобто виключити випадкові фактори на зменшення якості продукції, що не потребує значних витрат, і дозволяє підвищити якість продукції.

Забезпечення високого рівня якості передбачає використання систем управління, таких як ISO 9001, TQM, Lean та Six Sigma, які допомагають стандартизувати процеси, зменшити рівень дефектів і підвищити ефективність діяльності підприємства. Постійний моніторинг якості дозволяє не лише контролювати відповідність продукції встановленим нормам, а й своєчасно реагувати на зміну потреб ринку. Інноваційний розвиток компанії також відіграє важливу роль у підтримці високих стандартів якості. Використання сучасних технологій, цифрових інструментів та автоматизації виробничих процесів дає змогу мінімізувати людські помилки, покращити точність контролю та оптимізувати витрати.

Якість безпосередньо впливає на конкурентну стратегію компанії. Підприємства, які орієнтуються на високу якість, можуть реалізовувати стратегію диференціації, пропонуючи унікальний продукт, що відрізняється від конкурентних аналогів. Крім того, вони можуть застосовувати стратегію клієнтоорієнтованості, адаптуючи продукцію до вимог споживачів і вдосконалюючи рівень сервісу.

Систематичне покращення якості продукції сприяє зростанню частки компанії на ринку та відкриває нові можливості для розвитку. Дотримання високих стандартів якості дає змогу підприємствам розширювати географію своєї діяльності, виходити на міжнародні ринки та залучати нових партнерів. Таким чином, якість є не просто характеристикою продукції, а стратегічним інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Варто зауважити, що якість є фундаментальною умовою конкурентоспроможності сучасного підприємства, оскільки впливає на рівень довіри споживачів, ефективність виробничих процесів та можливість виходу на нові ринки. Підприємства, які впроваджують ефективні системи управління якістю та орієнтуються на постійне вдосконалення продукції, мають значні конкурентні переваги та можуть успішно функціонувати навіть у високо конкурентному середовищі.

Список використаної літератури:

1. Дашко І. Методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний аналіз. 2020. № 1. Том 30. С. 57-6.
2. Троян. А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління бізнесом неможливе без урахування соціальних і психологічних чинників, що впливають на ефективність роботи співробітників і досягнення організаційних цілей. Соціальне середовище формує основу продуктивної діяльності, визначає психологічний клімат і якість взаємодії між співробітниками. З огляду на зазначене, вивчення та врахування соціально-психологічних аспектів управління діяльністю підприємства є важливою передумовою забезпечення його ефективності.

До основних соціально-психологічних аспектів управління діяльністю підприємства відносять [2]:

– лідерство – відіграє ключову роль у формуванні довіри з боку керівництва, мотивації співробітників і створенні підтримки команди. Емоційний інтелект і здатність надихати сприяють згуртованості колективу;

– ефективна комунікація, як горизонтальна, так і вертикальна, зводить до мінімуму непорозуміння, покращує взаємодію і полегшує прийняття рішень;

– мотивація як система винагороди повинна включати матеріальні та нематеріальні стимули. До таких стимулів можуть належати оплата праці, преміювання, визнання досягнень, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання тощо. Це допоможе залучити й утримати талановитих співробітників;

– управління конфліктами за допомогою конструктивного діалогу та медіації підтримує психологічний комфорт і запобігає деструктивним процесам у колективі;

– культура, заснована на довірі, спільних цінностях і відкритій комунікації, є основою організаційної стабільності. Адаптація нових співробітників за допомогою ретельно спланованих програм знижує рівень стресу, сприяє інтеграції в колектив і підвищує ефективність роботи;

– психологічний клімат у колективі – це показник загального здоров'я організації. Здорове середовище знижує стрес, підвищує продуктивність і сприяє інноваціям.

Таким чином, соціальні та психологічні аспекти менеджменту є невід'ємною частиною загального управління компанією. Вони сприяють досягненню стратегічних цілей завдяки ефективному управлінню людським капіталом, створенню сприятливого середовища і підтримці конкурентоспроможності організації.

Для підвищення ефективності управління соціально-психологічними компонентами у системі менеджменту підприємства доцільно реалізувати наступні заходи:

1. Забезпечення взаємозв'язку між мотивацією та результатами роботи персоналу. Якщо працівники чітко розуміють залежність оплати своєї роботи від її результатів, при цьому механізм нарахування заробітку є справедливим та прозорим, це сприятиме підвищенню лояльності співробітників та покращенню психологічного клімату.

2. Забезпечення вкладу підприємства у формування кар'єри та професійне зростання співробітників. Керівництво підприємства повинне дбати не лише про досягнення планових показників діяльності, а й про розвиток співробітників, забезпечуючи можливості зростання та розвитку для них.

3. Забезпечення соціального заохочення та соціального захисту для співробітників.

4. Психологічна підтримка працівників. Зазначений напрям є особливо актуальним у сучасних умовах, коли повномасштабна війна, загострення кризових тенденцій призводять до хронічного стресу, емоційного виснаження та вигорання працівників. У таких умовах психологічна підтримка співробітників є не лише проявом турботи про їхнє ментальне та фізичне здоров'я, але й інструментом підвищення продуктивності праці [1].

Таким чином, врахування соціально-психологічних аспектів в управлінні діяльністю підприємства є важливою передумовою досягнення високого рівня його ефективності та результативності. Використання таких аспектів як лідерство, комунікація, мотивація, управління конфліктами, корпоративна культура та психологічний клімат забезпечує підвищення ефективності роботи персоналу, як наслідок – позитивно впливає на результати діяльності підприємства загалом.

Список використаних джерел:

1. Бойда С. В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>.
2. Кравченко О. О., Кикоть С. В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101-103.

УДК 339.137.2

Сардаківська Т.В., магістр, гр МОМ-25, ФБСО
Науковий керівник: Сотник А.А., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

На сучасному етапі ринкової економіки конкуренція є ключовим елементом, що забезпечує функціонування економічної системи та є рушійною силою ринкових відносин. Конкуренція є генератором для розвитку виробничих потужностей і робочого капіталу, змушуючи господарюючих суб'єктів адаптуватися до змін, знаходити нові способи для вирішення завдань та підвищення ефективності бізнесу. Це включає впровадження новітніх технологій, удосконалення виробничих процесів, зменшення витрат, оптимізацію виробничих ланцюгів і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Виробники продукції та надавачі послуг постійно перебувають під тиском конкурентів, що ставить перед ними завдання не тільки вижити в сучасних реаліях, але й розвиватися. Одним з основних показників, що характеризує здатність підприємства адаптуватися до конкурентного середовища, є його конкурентоспроможність [2].

Для українських компаній, головною перешкодою для управління конкурентоспроможністю, став вплив зовнішнього середовища, а саме початок збройного конфлікту в Україні. Весь український бізнес зазнав значних втрат на початку повномасштабного вторгнення. Деякі компанії припинили існування назавжди, інші – тимчасово, тобто всі стикнулися з негативними змінами функціонування. Але все ж підприємці продовжують вчитися жити в умовах, які змінюються як у калейдоскопі: пристосовуються до нових викликів і реалій, розвиваються й навіть започатковують нові види діяльності там, де це можливо.

Так, за час великої війни в Україні, найбільше закрилося сільськогосподарських підприємств – 1261 компанія. Саме до війни, внесок сільського господарств у ВВП України складав 10,9% ВВП, в аграрному секторі працювало 2,5 мільйона людей, приблизно 14% від загальної кількості підприємств, що можна вважати драйверами економіки країни. Наступною найпоширенішою закритою сферою під час війни стала оптова торгівля, 440 компаній припинили свою діяльність, а в сфері операцій з нерухомістю закрилися 340. Крім того, зупинили роботу 260 будівельних фірм. У юридичній сфері було закрито 224 компанії, що перевищує показник довоєнного 2021 року, коли припинили діяльність 197 підприємств [4].

Змінився й економічний ландшафт країни через релокацію суб'єктів господарювання. Російське вторгнення завдало значних збитків малим і середнім підприємствам, які розташовувалися поблизу районів активних бойових дій на сході, півночі та півдні України. Для забезпечення безпеки працівників, збереження обладнання і відновлення діяльності, ці підприємства були змушені переміститися до більш безпечних регіонів на заході країни. Нині в Україні переміщено близько 800 підприємств. Найбільше – до Львівської, Закарпатської, Чернівецької, Івано-Франківської, Тернопільської, та Хмельницької областей. У 2024 році Київ виявився лідером за числом закритих підприємств, досягнувши позначки у 528 компаній. В Дніпропетровській області закрилися 395 компанія, а в Одеській області – 282.

Слід підкреслити, що власники релокованих підприємств виявляють значну відвагу, адже продовження бізнес-діяльності в новому середовищі настільки ж складне, як і започаткування власної справи. В такому випадку кон'юнктура ринку змінюється суттєво: здійснюється аналіз нового портрету споживача, вивчення локальних конкурентів та адаптація до місцевих умов функціонування, що потребує чималих зусиль та часу. При переміщенні підприємств, керівники звертають увагу на культурні й соціальні особливості регіону функціонування. Адже не варто забувати, що представники бізнесу, стикаються з налагодженням бізнес-стосунків з новими споживачами та постачальниками, які можуть мати кардинально інші вимоги до продукту чи послуги або відмінні вподобання щодо способу взаємодії з брендом.

Тому однозначно, ключовим аспектом формування конкурентоспроможності підприємств у контексті воєнного стану стає те, що всі ринки: праці, ресурсів, капіталу, перебувають у процесі трансформації. Це обумовлює суттєве ускладнення маркетингової діяльності за таких умов. Водночас переміщення населення і, як наслідок, втрата роздрібних споживачів спонукають підприємства до розробки нових стратегій просування товарів в умовах воєнного протистояння.

Варто відмітити, що зовнішньоекономічна діяльність більшості підприємств була зупинена на деякий час. Згідно з даними дослідження стану та потреб бізнесу, проведеним Центром Розвитку Інновацій, 62,5% компаній не займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Згідно з головними проблемами, які заважають бізнесу зараз відновити свою діяльність та розвиватися є:

- непередбачуваність ситуації в Україні та на внутрішньому ринку;
- непередбачені дії держави, які можуть негативно вплинути на бізнес;
- недостатня кількість платоспроможних клієнтів;
- недостатня кількість наявних кваліфікованих робітників;
- недостатній капітал.

Тому основні загрози, з якими стикається бізнес, можна поділити на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх можна віднести такі:

- нестача платоспроможних клієнтів;

- виникнення непередбачуваних витрат;
- втрата персоналу через виїзд працівників за кордон або переїзд до більш безпечних регіонів чи вступ на військову службу;
- дефіцит власних ресурсів підприємства;
- зниження виробничого потенціалу;
- недостатній рівень технологічного оснащення.

До зовнішніх загроз конкурентоспроможності підприємства можна віднести такі:

- високий рівень інфляції;
- втрата постачальників сировини, комплектуючих тощо;
- високий рівень корупції та бюрократичні перепони для бізнесу;
- руйнування інфраструктури у регіонах;
- зменшення експорту продукції;
- втрата транспортних коридорів для перевезення товару;
- підвищення вартості логістичних послуг.

Подолання внутрішніх викликів - це відповідальність самої компанії, оскільки вона має всі можливості контролювати та усунути внутрішні фактори, які можуть перешкоджати ефективній роботі. У той же час, зовнішні загрози потребують активного втручання держави для їх ліквідації або мінімізації їх впливу на національну економіку. Наслідки військової агресії росії ще довго матимуть вплив на функціонуванні підприємств, створюючи серйозні перешкоди на шляху до стабільного розвитку. Це не лише сповільнює їх ріст, але й знижує конкурентоспроможність на міжнародних ринках. У таких умовах підприємствам необхідно адаптуватися до нових реалій [3].

Визначаючи основні проблеми, з якими сьогодні стикаються підприємці, варто підкреслити, що конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану має бути орієнтована на кілька ключових напрямків. По-перше, це забезпечення гнучкості та адаптивності управлінських дій і рішень, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на вплив як позитивних, так і негативних факторів конкуренції.

По-друге, важливим є процес нейтралізації або зменшення впливу деструктивних факторів, що можуть суттєво погіршити конкурентну позицію підприємства. До таких чинників належить нестабільність, зростання витрат або нестача ресурсів. По-третє, необхідно фокусуватися на нарощуванні та ефективному використанні конкурентних переваг підприємства через активне використання зовнішніх позитивних чинників, що включають політичну стабільність, інвестиційну привабливість та підтримку з боку держави або міжнародних партнерів. Ці аспекти допомагають підприємствам зберігати конкурентоспроможність, навіть у складних умовах воєнного стану.

Наочним прикладом у даний час, є вплив зовнішнього середовища, що є прогресом для впровадження нових технологій. Так, війна є «двигуном прогресу». На даний момент, можемо спостерігати використання дронів, БПЛА та роботизованих систем в умовах бойових дій, які ще донедавна нікому не були відомі, а вже активно використовується військовими. В майбутньому, ці системи можуть використовуватися в таких сферах як: агропромисловість, логістика та кіноіндустрія [1].

Ті компанії, які не будуть боятися змін, перешкод та ризиків, швидко адаптуються до потреб суспільства та переймуть досвід технологій з військової справи, будуть драйверами країни. Компанії залишатимуться конкурентоспроможними на ринку як вітчизняному, так і міжнародному, якщо інвестуватимуть в людський капітал, будуть модернізувати виробничі потужності, поглиблювати співпрацю з ЄС та адаптувати продукцію до міжнародних стандартів якості.

Війна, хоча і є величезним викликом, водночас створює нові можливості для розвитку та впровадження інновацій, таких як використання новітніх технологій, що раніше не мали широкого застосування. Підприємства, здатні швидко реагувати на зміни, адаптувати свої стратегії та впроваджувати нові технології, зможуть не тільки пережити важкий період, але й стати драйверами економічного відновлення країни. Водночас державна підтримка та стабільність, а також розширення міжнародних економічних зв'язків, залишаються ключовими чинниками для мінімізації зовнішніх загроз і забезпечення сталого розвитку бізнесу. Українські компанії, що зуміють ефективно впоратися з внутрішніми та зовнішніми викликами, матимуть змогу не тільки вижити в умовах кризи, але й успішно відновитися після завершення бойових дій.

Список використаних джерел:

1. Іванов С.В. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства: [монографія]. Дн-вськ: Вид-во Маковецький, 2015. 175 с. URL: <https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2017/10/2.pdf>
2. Луцак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: ЛКА, 2016. 484 с. URL: <https://surl.li/ovdwmv>
3. Хацер М. В., Михайлик О. К. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств логістики в умовах воєнного розвитку економіки України. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2024. Т. 1, № 27. С. 148–154. DOI:10.26661/2522-1566/2024-1/27-13
4. Visit Ukraine. Сервісний портал про Україну 24/7. Вплив війни на аграрний сектор України: аналіз останніх даних Держстату. 2025. URL: <https://surl.li/lgsoso>

УДК 33.658.005.5

Свіжевська Є.О., бакалавр гр. ЗМО-21-1, ФБСО
Науковий керівник: Світличин І.І., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови господарювання, які характеризуються невизначеністю, нестабільністю, високим ступенем конкуренції між підприємствами, зумовлюють зростання ролі та значення управлінської діяльності. Управління є невід'ємним складником сучасного суспільства і поширюється на всі сфери людської діяльності.

Управління підприємством є одним з напрямів його звичайної діяльності і при цьому необхідною та обов'язковою умовою, що забезпечує цілісність, синергійність підприємства як системи. Як самостійний вид діяльності, управління пронизує решту напрямів діяльності підприємства, забезпечуючи як можливість їх безпосереднього здійснення, так і сумісну узгодженість у реалізації загальної мети діяльності підприємства.

Розглядаючи «управління підприємством» як економічну категорію, необхідно чітко визначити його сутність. В економічній літературі разом з поняттям «управління підприємством» широко застосовується поняття «менеджмент підприємства». При цьому одні вчені ототожнюють дані поняття, інші – пропонують їх розмежовувати.

За результатами категоріального аналізу даних понять, застосовуючи методи систематизації, абстрактно-логічний та узагальнення визначено наступні риси (грані) терміну «управління»:

- управління як наука – система впорядкованих знань у вигляді концепцій і теорій, що розглядають теоретично-методичний інструментарій управління;
- управління як функція – вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль за діяльністю підприємства;
- управління як процес – сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених і взаємоузгоджених управлінських дій адміністративного апарату підприємства, націлених на підвищення ефективності діяльності і реалізацію підприємницького інтересу;
- управління як система – сукупність елементів системи управління, що забезпечують функціонування підприємства як єдиного цілого [1-2].

Отже, сутність управління підприємством полягає у здійсненні цілеспрямованої, впорядкованої, інформаційно обґрунтованої управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Суб'єктом управління є система управління підприємством. Об'єкт управління – єдність соціального, технічного, технологічного, інформаційного та інших елементів виробництва (підприємства).

Зміст управлінської діяльності відображають функції управління, якими є загальні та конкретні. Загальні функції управління властиві для всіх підприємств, незалежно від їх спеціалізації й особливостей функціонування. До них належать: планування, організація, координація, мотивація та контроль.

Конкретні функції управління – це види управлінської діяльності, спрямовані на конкретний об'єкт управління й зумовлені галузевою специфікою підприємства. Їх, як правило, класифікують за такими ознаками:

- процесами управління (управління основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням тощо);
- структурними підрозділами управління (управління відділом, цехом, бригадою, сектором тощо);
- напрямками діяльності підприємства (управління маркетинговою, виробничою, постачальницькою, збутовою, інноваційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю);
- елементами виробничо-господарської діяльності (управління персоналом, капіталом, інноваціями, інвестиціями тощо);
- іншими ознаками [4].

Система управління підприємством є концепцією взаємопов'язаних і взаємозалежних частин - компонентів: наукових знань і практичних навичок щодо управління різними об'єктами (людиною, процесом, організацією) для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб при оптимальному використанні ресурсів.

Структура системи управління підприємством включає наступні підсистеми:

- 1) цільова;
- 2) забезпечувальна;
- 3) функціональна;
- 4) керуюча;
- 5) керована;
- 6) науково-методична;

7) зовнішня.

1. Цільова підсистема системи управління підприємством – це процес створення і формулювання мети (цілей) процесу управління, що визначає вид цільової функції. Мета - плановий результат, що виступає як єдність бажаного і можливого. Мета є генеральним імперативом дій, що описує майбутній стан або процес як об'єкти, бажані для досягнення.

2. Забезпечувальна підсистема системи управління підприємством включає такі види забезпечення: методичне; ресурсне; інформаційне; юридично-правове; техніко-технологічне.

Методичне забезпечення реалізується через методологію та методику управління. Методологія управління - це вміння бачити, розшукувати, розуміти, оцінювати і враховувати залежності, які розкривають зміст проблем і підказують шляхи їх вирішення. Методика - це сукупність методів, пов'язаних із задачею (групою задач), які вирішуються.

Ресурсне забезпечення. До переліку основних ресурсів і похідних від них функцій належать: люди - мотивування, організація; ідеї - інновації, нововведення; споживач - маркетинг; культура - соціальний розвиток, стиль; зміни - регулювання, вдосконалення; дані - інформування; гроші - фінансування; технологія - виробництво; бізнес - підприємництво; час - планування; простір - регіональний ринок.

Інформаційне забезпечення - це динамічна система інформації і знань про природу об'єктів управління; їх минуле, сучасне і майбутнє; є засобом зв'язків і комунікацій між людьми для цілеспрямованої реалізації відносин управління.

Юридично-правове забезпечення системи управління засноване на законодавчих і нормативних актах з проблем її вдосконалення та розвитку.

Техніко-технологічне забезпечення представляє комплекс робіт щодо: діагностики ринкової ситуації, господарської діяльності і фінансової стійкості; формування системи управління відповідно до вимог ринку; розробки механізму реалізації системи управління; планування і організації технічного обслуговування процесів тощо [3].

3. Функціональна підсистема системи управління включає основні та специфічні функції і задачі управління. До основних функцій належать: стратегічне планування, прогнозування; організування; облік; контроль; регулювання. До спеціальних функцій належать: оперативне планування, організація процесів, реалізація продукції тощо.

4. Керуюча підсистема системи управління – елемент чи сукупність елементів системи управління, що впливає на керувану підсистему або її елементи в контексті свідомо вибраної мети. До таких елементів належать: менеджери; технологія управління; предмети управління (інформація, інформаційні ресурси, інформаційні системи); організаційні структури; рішення, впливи (інформаційні продукти управлінської праці).

5. Керована підсистема системи управління – це ланка, елемент, сукупність елементів, що керуються системою управління; усе те, що сприймає керуючі впливи і певним чином на них реагує [4].

6. Наукова підсистема забезпечує реалізацію продуктивних сил суспільства, забезпечує прогрес і здійснення науково-технічних революцій. Саме завдяки науково-дослідним роботам нагромаджуються нові знання, перевіряються гіпотези, обґрунтовуються закони і закономірності, зростає науковіддача. Наукова підсистема складається із теорій, законів, концепцій, гіпотез, закономірностей, методів, методик, методології, процедур, завдань тощо [2].

7. Зовнішнє середовище системи управління – це те, що складається з елементів, оточує систему і впливає на неї, є життєво важливим для життєдіяльності системи. Зовнішнє середовище і система не можуть існувати один без одного. Відносини «система – зовнішнє середовище» відносяться як сфера меншої комплектності до сфери більшої комплектності. При цьому слід зазначити, що межі системи і зовнішнього середовища динамічні. Зовнішнє середовище впливає на систему управління, а система управління, в свою чергу, впливає на зовнішнє середовище [1].

Список використаних джерел:

1. Дзеніс В. О. Сучасні погляди до управління підприємством. Матеріали III міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти і молодих учених, 22 жовт. 2021 р. Харків : ДБТУ, 2021. С. 252 – 253. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26862>

2. Кириченко, О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», 2022. Вип. 2(66). С. 107-115. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>.

3. Череп А. В., Томарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Том 2. С. 280-286. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-46.pdf>

4. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с

УДК 658.3

Сергійчук Ю.А., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент (група МО-68),
Науковий керівник: Завалій Т.О., д. філос.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМ ЗУМЕРІВ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

Покоління зумерів, будучи першим повністю «цифровим» поколінням, зумовлює появу нових підходів до організації комунікацій, співпраці та виконання завдань у професійному середовищі. Їхня висока адаптивність до технологій, прагнення до гнучкості в роботі та акцент на соціальній відповідальності роботодавців актуалізують перегляд традиційних моделей мотивації, які раніше базувалися переважно на ієрархічних структурах і матеріальних стимулах. Для України питання є особливо актуальним у контексті складних соціально-економічних умов. Поєднання економічної нестабільності з масштабною міграційною кризою, спричиненою як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, створює додаткові виклики для ринку праці. У таких умовах розуміння мотиваційних чинників покоління зумерів стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності організацій, залучення молодих кваліфікованих фахівців з високим рівнем цифрової грамотності і мінімізації відтоку кваліфікованої робочої сили за межі країни.

Теорія поколінь Штрауса-Хоува (William Strauss, Neil Howe) передбачає, що кожні 20-25 років у світі народжується нове покоління, для якого характерними є певні риси, які не є визначальними для попередніх поколінь [1, с. 431]. Відповідно до цієї теорії представники покоління «зумерів» народжувалися в період з кінця 1990-х та на початку 2010-х рр. Зумери – це покоління, яке виросло в епоху цифрових технологій, соціальних мереж та швидких змін. Їхні цінності та очікування від роботи суттєво відрізняються від попередніх поколінь. Для успішного залучення та утримання зумерів на робочому місці, компаніям необхідно адаптувати свою культуру та методи мотивації.

Покоління зумерів має унікальні пріоритети та характеристики, які впливають на їхнє ставлення до роботи та робочого середовища. Роботодавець повинен забезпечувати їм достатню візуальну та акустичну конфіденційність через фізичне розділення або огороження. Їм потрібен особливий простір для роботи: оснащений відповідними технологіями та засобами підтримки зв'язку, з Wi-Fi, зручним доступом до електрики, відео, стаціонарними та мобільними дошками, кронштейнами для моніторів і поверхнями, які можна відстежувати. Простір має відображати індивідуальність, імідж і бренд організації. На роботі покоління вирізняється своєю взаємодією, знаннями та практичним досвідом. Загалом вони характеризуються вдячністю за порядок, структуру, сувору трудову етику та цінують відчуття передбачуваності у своєму житті [2].

Прикладами сучасних підходів до мотивації покоління зумерів є методи «hygge» (Хюге), «cafeteria» та «work-life balance», які ефективно відображають їхні ключові цінності: прагнення до психологічного комфорту, персоналізованих умов праці та гнучкого балансу між професійним і особистим життям.

«Hygge» чи Хюге – данська концепція, що відображає феномен позитивної соціально-психологічної атмосфери, яка корелює з високим рівнем добробуту та сприяє формуванню здорової культури праці. Данію регулярно визнають прихильником здорової культури праці [3]. Робоче місце – це не лише місце для виконання завдань, але й простір для соціальної взаємодії та спілкування. Впровадження мотиваційного методу «hygge» може сприяти створенню більш дружньої та підтримуючої атмосфери, де працівники відчують себе комфортно, у безпеці та отримують натхнення. Це, в свою чергу, покращує командну роботу, знижує рівень конфліктів та підвищує загальне задоволення від роботи [4]. Елементи «hygge» на робочому місці є не просто естетичними доповненнями, а критичними чинниками, що впливають на загальний досвід співробітників та їхню ефективність.

Підхід «cafeteria», також відомий як система пільг кафетерію, кафетерій пільг або принцип «кафетерію», є формою негрошової винагороди у сфері управління персоналом. Це відноситься до методів винагороди, які відрізняються від заробітної плати, наприклад ваучерів і купонів. Це інструмент, який дозволяє впровадити організаційну культуру в компанії [5]. Гнучка компенсація може допомогти компанії витратити свої гроші та виплати більш рентабельно. Компанії отримують більшу цінність за витрачені кошти з точки зору більшої задоволеності працівників. Більше задоволення працівників і економічна ефективність можуть призвести до підвищення продуктивності. Елементи «cafeteria» можуть сприяти відпочинку чи розвазі працівників поза робочим місцем, урізноманітнити проведення дозвілля та продовжувати забезпечувати достатньо гнучкий асортимент, що дозволяє працівникам вибирати переваги, які найкращим чином відповідають їхнім індивідуальним потребам. Загалом можна стверджувати, що компанії, які зараз вже впровадили підхід «cafeteria», вважають ці пільги важливими компонентами

компенсаційного пакету та будуть адаптуватися до мінливих правил, розумно оптимізуючи свої критерії економічної ефективності та кадрові критерії.

«Work-life balance» – це підхід, який передбачає дотримання певної рівноваги, гармонії між кар'єрними зобов'язаннями та особистим життям, оптимізуючи продуктивність без шкоди для психологічного благополуччя. Підтримка цього балансу має вирішальне значення для загального добробуту, але це стає все складніше в сучасному швидкоплинному світі, де технології стерли межі між роботою та домом. За своєю суттю «work-life balance» охоплює здатність розподіляти час і енергію на пов'язані з роботою завдання, а також підтримувати особисті стосунки, займатися хобі та піклуватися про своє фізичне та психічне здоров'я. Досягнення цього балансу полягає не лише в рівномірному розподілі часу між роботою та особистим життям, а й у забезпеченні того, щоб обидві сфери доповнювали одна одну, що веде до реалізації та задоволення. Основні елементи концепції балансу між роботою та особистим життям зазвичай включають гнучкість на робочому місці, здоров'я та красу, культурні ініціативи та залучення громад [1]. Компанії, які успішно впроваджують концепцію «work-life balance», покращують свій бренд роботодавця. Позитивний бренд роботодавця є потужним інструментом залучення талантів, оскільки він повідомляє потенційним працівникам, що компанія цінує благополуччя своїх співробітників. Ця позитивна репутація поширюється не тільки на співробітників, але й впливає на думку зовнішніх стейкхолдерів (партнерів, постачальників, клієнтів, потенційних кадрів, випускників закладів вищої освіти тощо).

Методи мотивації «hygge», «cafeteria» та «work-life balance» є ефективними інструментами для створення комфортного, привабливого та безпечного (в т. ч. психологічно) робочого середовища для зумерів. Принципи Хюге сприяють створенню атмосфери затишку та добробуту, що призводить до зниженню рівня стресу та підвищенню продуктивності. Система пільг «cafeteria» надає працівникам можливість вибирати пільги та бонуси, які відповідають їхнім індивідуальним потребам. «Work-life balance» забезпечує гармонійне поєднання між роботою та особистим життям, що є важливим для зумерів, які цінують своє здоров'я та благополуччя.

Впровадження цих методів мотивації дозволить компаніям створити робоче місце, яке відповідає потребам нового покоління, підвищити залученість та продуктивність працівників, а також зміцнити репутацію компанії як привабливого роботодавця.

Застосування методів мотивації «hygge», «cafeteria» та «work-life balance» в українському бізнес-середовищі є не лише можливим, але й стратегічно необхідним для підвищення конкурентоспроможності компаній та залучення талановитих працівників, адже покоління зумерів, які вже займають значну частку ринку робочої сили. В умовах швидких змін та невизначеності, зумери, які вирости в епоху цифрових технологій, прагнуть не лише матеріального добробуту, але й психологічного комфорту, гнучкості та балансу між роботою та особистим життям. Створення затишної та комфортної робочої атмосфери, надання свободи вибору завдань та графіку роботи, а також підтримка здорового балансу між професійними та особистими потребами допоможуть залучити та утримати талановитих молодих спеціалістів.

Враховуючи виклики, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, зумери, як наймолодша робоча сила, потребують особливої підтримки щодо питань організації робочих місць. Методи мотивації «hygge», «cafeteria» та «work-life balance» можуть допомогти створити відчуття безпеки та комфорту, що сприятиме підвищенню продуктивності, лояльності та емоційного благополуччя працівників. До того ж, впровадження цих методів мотивації може покращити імідж компанії як прогресивного та сучасного роботодавця, що є важливим фактором для залучення молодих талантів. У контексті українського ринку праці, де конкуренція за кваліфікованих фахівців є високою, компанії, які демонструють турботу про своїх працівників, матимуть значну перевагу.

Список використаних джерел:

1. Завалій Т.О., Сахневич Д.О. Готовність представників покоління «зумерів» купувати екотовари та підтримувати сталі практики бізнесу. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 430-439. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-430-439>
2. Nieżurawska J., Kycia R., Niemczynowicz A. Managing Generation Z Motivation, Engagement and Loyalty. 2023. NY: Taylor & Francis Group, 2023. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0051285.pdf>
3. Stanley J. Nordic Positive Ritual: What's Hygge Got to Do with It? July 15, 2024. URL: <https://surl.li/vuauby>
4. How to Create a Hygge Culture at Work. November 11, 2019. URL: <https://surl.li/cc/qmibh/>
5. What is cafeteria system? 2021. URL: <https://motivizer.eu/blog/what-is-cafeteria-system/>

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У РЕКЛАМНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Реклама є важливою в сучасному конкурентному бізнес-світі, але створення ефективної реклами – непросте завдання. Маркетингові дослідження відіграють вирішальну роль у рекламі, допомагаючи створювати ефективні кампанії. Успішна реклама починається зі знання цільової аудиторії. Маркетингові дослідження допомагають рекламодавцям зрозуміти своїх цільових клієнтів, аналізуючи їх демографічні дані, інтереси та поведінку. Це розуміння дозволяє рекламодавцям створювати портрети покупців, які є зображеннями їхніх ідеальних клієнтів. Ці сформовані образи ідеального клієнта спрямовують увесь процес створення реклами, забезпечуючи її відповідність інтересам і потребам цільової аудиторії.

Маркетингові дослідження виходять за рамки аналізу аудиторії, вони також включають стеження за галузевими тенденціями та конкурентами. Відстеження ринкових тенденцій допомагає рекламодавцям виявляти можливості та прогалини на ринку. Ці знання безцінні, коли йдеться про стратегії кампаній, і допомагають брендам ефективно позиціонувати себе. Конкурентний аналіз дозволяє рекламодавцям оцінити сильні та слабкі сторони своїх конкурентів, що знову ж таки допомагає створювати ефективні рекламні кампанії.

Основою будь-якої рекламної кампанії є її повідомлення. Маркетингові дослідження допомагають рекламодавцям оптимізувати повідомлення, виявляючи больові точки, потреби та бажання споживачів. За допомогою опитувань, фокус-груп та аналізу соціальних мереж рекламодавці можуть збирати інформацію, яка допоможе сформувати зміст і тон своєї реклами. Узгодження повідомлення з уподобаннями споживачів робить рекламу більш переконливою та зрозумілою, збільшуючи шанси на позитивну реакцію. Варто зазначити, що маркетингові дослідження – це не лише інструмент для розробки рекламної стратегії, а й ефективний засіб удосконалення продуктів і їхнього просування. Завдяки збиранню відгуків споживачів рекламодавці можуть виявити напрями для покращення вже існуючих товарів або отримати ідеї для створення нових.

З позиції маркетингу рекламна діяльність – це стратегічно орієнтований процес, у центрі якого перебуває споживач. Основна мета рекламодавця полягає у виявленні потреб цільової аудиторії, аналізі ринкового попиту та ефективному задоволенні цих потреб краще, ніж це роблять конкуренти. Саме таким чином реклама сприяє формуванню конкурентних переваг бренду або продукту. У маркетинговому підході акцент робиться не стільки на сам товар чи його технічні характеристики, скільки на запити й очікування споживачів. Прибутковість рекламодавця напряму залежить від здатності задовольнити ці запити. Для досягнення оптимальних результатів важливо орієнтуватися на систему показників, які дозволяють оцінити ефективність рекламної діяльності та прогнозувати реакцію цільової аудиторії. Отже, наведемо основні напрями маркетингових досліджень у сфері реклами:

1. Аналіз ефективності використання засобів масової інформації. Одним із ключових завдань рекламної кампанії є вибір тих медіаканалів, які активно використовує цільова аудиторія обраного ринкового сегмента. Якщо цей етап проігноровано, навіть найкраще сформульоване рекламне повідомлення може не досягти бажаного ефекту, адже воно не дійде до потрібного споживача.

2. Оцінка загальної ефективності рекламної кампанії. Виділяють два основні види ефективності реклами: комунікаційну (ступінь впливу на свідомість і поведінку споживача) та кінцеву (оцінку результатів у вигляді продажів). Більшість маркетингових досліджень зосереджується саме на комунікаційній ефективності, оскільки її легше виміряти. Такі дослідження проводяться як до запуску кампанії, для попередньої оцінки її потенціалу, так і після завершення – для аналізу фактичного впливу.

Ефективна реклама потребує стратегічного планування – як у виборі каналів комунікації, так і в бюджетному розподілі. У цьому контексті ключову роль відіграють маркетингові дослідження. Вони надають важливу інформацію про те, де проводить час цільова аудиторія та які медіа вона споживає. Це дозволяє рекламодавцям обирати найефективніші платформи для розміщення реклами й раціонально витрачати рекламний бюджет. Наприклад, якщо дослідження показують високу активність споживачів у соціальних мережах, саме цей канал комунікації має стати пріоритетним для кампанії. Такий підхід забезпечує максимальне охоплення аудиторії при оптимальних витратах.

Таким чином, маркетингові дослідження є основою ефективних рекламних кампаній, допомагають брендам зберігати конкурентні позиції та створювати рекламу, що відгукується споживачам у динамічному та постійно змінному рекламному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Попова Ю. М. Особливості маркетингових досліджень рекламної діяльності. Економіка і регіон. 2015. № 1. С. 74-79. URL: <https://surl.li/pdcdon>
2. B-Squared Advertising. (2025). The Role of Market Research in Advertising. URL: <https://www.b2ads.com/the-role-of-market-research-in-advertising/>

УДК 658.5:004

Спасьонова О.О., магістрант, гр. МОМ-25, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Інформація – це найбільш цінний ресурс будь-якої організації. Ефективне управління інформаційними потоками забезпечує обґрунтованість рішень і покращує взаємодію зі стейкхолдерами у ході реалізації бізнес-процесів. Управляти інформаційними потоками означає збирати, зберігати та обробляти дані, що становлять інтерес для організації. Даний процес є критично важливим аспектом для забезпечення успішного функціонування організації. Сучасний інформаційний менеджмент взаємодіє з безліччю різних форматів даних, а важлива інформація може надходити із багатьох джерел без структурованого змісту. Для того, щоб організація працювала ефективно, необхідно створити окрему базу даних, яка б швидко відображала і зберігала б необхідну інформацію [3].

Будь-який бізнес, незалежно від розміру і сфери діяльності, потребує впровадження цифрових технологій, адже у перспективі це допоможе суб'єкту господарювання структурувати роботу, швидше виконувати завдання та зменшити витрати. Діджиталізація дає легший доступ до різних даних, адже вони всі об'єднані, незважаючи на використання різного програмного забезпечення. Організація знижує витрати на відповідний персонал, приміщення, а також покращує безпеку і документи стають доступними цілодобово саме завдяки зберіганню та обробці інформації у базі даних [2]. Діджиталізація організації також включає в себе використання хмарних обчислень, штучного інтелекту, великих даних й аналітики. Хмарні технології знижують витрати на фізичні сервери, адже дозволяють створювати централізовані бази даних, де зберігається та обробляється інформація, яка доступна з будь-якого пристрою. Використання хмарних технологій зменшує ризик втрати інформації, адже дані мають резервну копію. Організація може аналізувати великі обсяги даних і передбачати майбутні тенденції завдяки використанню штучного інтелекту і машинного навчання. До того ж організація має можливість автоматизувати технічну підтримку власних додатків завдяки написаним сценаріям відповіді користувачам [4].

Суб'єкти господарювання спрощують обробку замовлень, управління складом та взаємодію з клієнтами завдяки використанню систем управління відносинами з клієнтами, також відомими як CRM. У такому програмному забезпеченні важливою є функція аналізу інформації про кожного клієнта, що дає можливість створювати та надсилати персоналізовані пропозиції. Діджиталізація та цифрові інструменти сприяють підвищенню безпеки інформації, оскільки можна вчасно виявляти будь-які загрози несанкціонованого втручання до даних і відслідковувати всі операції всередині організації.

Організація, яка почала свій шлях у діджиталізації, може помітити суттєві зміни в корпоративній культурі. Це пов'язано з тим, що від співробітників вимагають нових навичок та вмінь, зокрема в області інформаційних технологій, управління даними та аналітики. Тому для того, щоб система інформаційного менеджменту організації успішно прийняла діджиталізацію, необхідно інвестувати в навчання та розвиток своїх працівників [1].

Діджиталізація як чинник впливу на систему інформаційного менеджменту організації змінює не тільки процеси в організації, але й спосіб взаємодії між підрозділами. Організації прагнуть цифровізації для того, щоб полегшити обмін інформацією, зменшити бар'єри між рівнями управління та побудувати оперативну реакцію на різноманітні ситуації. Використання мобільних додатків і корпоративних месенджерів, дозволяє співробітникам швидко обмінюватися даними і значно зменшувати час, який необхідний для виконання завдань.

Незважаючи на певні труднощі, діджиталізація має значні перспективи. Вона дозволяє компаніям не тільки вдосконалювати внутрішні процеси, але й розширювати свої можливості на нових ринках, знижувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами. Все це веде до підвищення конкурентоспроможності та стабільного зростання прибутковості організацій.

Список використаних джерел:

1. Millard M. The Impact of Transformation on Business Success. 2024. URL: <https://blog.kainexus.com/impact-of-digital-transformation>.
2. Nichols A. What is business digitalization? / Firmbee. URL: <https://firmbee.com/what-is-business-digitalization-1>.
3. What Is Information Management? / Laserfiche. URL: <https://www.laserfiche.com/resources/blog/what-is-information-management/>.
4. What is the role of digitalization in business growth? / Factory. URL: <https://factory.dev/blog/digitalization-business-growth>.

УДК 659.127.6

Стельмах О.В., магістрант, гр. ЗМО-24-1М, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПОЛІТИКИ ПРОСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції брендинг стає не лише маркетинговим інструментом, але й складовою стратегічною діяльністю підприємств, що забезпечує їх стабільний розвиток і конкурентні переваги [7]. Сильний бренд виходить за межі звичайної ідентифікації продукції або послуг, виступаючи засобом створення емоційного зв'язку зі споживачами. У світі, де рішення часто базуються на емоціях і асоціаціях, бренди слугують провідниками корпоративних цінностей, підкреслюючи унікальність підприємства на ринку [2; 6].

Швидке впровадження цифрових технологій відкриває нові горизонти для управління брендом. Завдяки цифровим платформам, таким як соціальні мережі, мобільні додатки та сервіси електронної комерції, компанії отримують можливість створювати персоналізовані комунікації, що підвищують залученість споживачів. Це актуалізує потребу в комплексних стратегіях бренд-менеджменту, які враховують виклики сучасного бізнес-середовища та використовують інноваційні рішення [3-5].

Бренд-менеджмент поєднує економічні, маркетингові, управлінські та психологічні аспекти, що робить його міждисциплінарною сферою з високим практичним потенціалом [1]. У сучасних умовах бренд став одним із найцінніших нематеріальних активів компанії. Його вартість часто перевищує сукупну матеріальну базу. Наприклад, за даними Brand Finance, бренд Apple у 2022 році оцінювався у 355 млрд доларів, що підкреслює його роль у формуванні конкурентоспроможності компанії [7].

В Україні бренд-менеджмент відіграє важливу роль у просуванні продукції на внутрішніх і міжнародних ринках. Уміння створювати автентичні бренди, адаптовані до локальних культурних і економічних реалій, забезпечує українським компаніям конкурентні переваги. Додатково цифрові інструменти, такі як програматик-реклама чи аналітика великих даних, дозволяють не лише підвищити ефективність просування, але й скоротити витрати на маркетингові кампанії.

Основними завданнями побудови ефективної системи бренд-менеджменту підприємства є наступні [3-7]:

1. Виявлення ключових принципів побудови бренду як стратегічного активу та розробка алгоритмів його створення і розвитку.
2. Дослідження ефективності сучасних маркетингових інструментів, таких як SMM, контент-маркетинг, інфлюенсер-кампанії.
3. Вивчення впливу цифровізації на формування взаємодії брендів зі споживачами у різних галузях економіки.
4. Розробка рекомендацій щодо адаптації міжнародного досвіду брендингу до специфіки українського бізнес-середовища.
5. Аналіз змін у стратегіях брендингу під впливом кризових явищ.

Комплексний підхід до бренд-менеджменту дозволяє краще зрозуміти динаміку змін у споживчій поведінці, викликану цифровізацією та глобалізацією ринків. Це сприяє розробці нових підходів до оцінки ефективності політики просування.

Підвищення ефективності бренд-менеджменту надає низку переваг для підприємства [3; 7]:

- підвищення ефективності комунікаційної політики;
- забезпечення високого рівня лояльності споживачів;
- оптимізація витрат на маркетинг.

Отже, вивчення механізмів побудови сильних брендів, інтеграції інноваційних рішень і аналізу їх впливу на конкурентоспроможність компаній дозволить підвищити ефективність управлінських і маркетингових процесів у сучасному економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Вища школа, 1994. 312 с.
2. Канеман Д. Мислення швидко й повільно : пер. з англ. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2016. 512 с.
3. Кузнецова К. О., Ченуша О. С. Бренд-менеджмент : навч.-метод. комплекс. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 240 с.
4. Федорів А. Брендинг по-українськи: Ідеї, які працюють : навч. посіб. Київ : Наш Формат, 2020. 200 с.
5. Aaker D. A. Building Strong Brands. The Free Press, 2010. 352 p.
6. Kapferer J. N. The New Strategic Brand Management. Kogan Page, 2019. 512 p.
7. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson, 2022. 832 p.

Ступак А.Д., здобувач вищої освіти, гр. ЗМО-21-1, ФБСО
Науковий керівник: Світшлин І.І., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Рушійною силою економіки, ключовим ресурсом будь-якого підприємства є персонал, що не зважаючи на виклики і всілякі невизначеності забезпечує функціонування та конкурентоспроможність підприємства в сучасних високо динамічних і складних умовах ведення бізнесу. Разом з тим, для успішного функціонування підприємства недостатньо здійснити підбір та підготовку висококваліфікованих працівників, потрібно застосовувати дієві механізми їх мотивування до високо продуктивної праці. Адже, як свідчить практика, лише зацікавлені та відповідальні працівники спроможні формувати потужні грошові надходження на підприємство, а отже, забезпечувати високу ефективність ведення бізнесу.

Поділяємо позицію науковців, які вважають, що першочерговим завданням управління мотивацією працівників підприємства є розробка та впровадження такої системи, в якій стратегічні цілі підприємства тісно переплітаються та відповідають максимальному задоволенню потреб та інтересів кожного працівника. У даному випадку кожен працівник має чітко усвідомлювати, що його особиста участь у трудовому процесі сприяє досягненню поставлених цілей підприємства, і лише за такої умови його особисті інтереси і потреби будуть належним чином задоволені [3].

Результати опрацювання наукової літератури свідчать, що мотивацію слід розглядати з трьох позицій:

- 1) як характеристику психологічного стану працівника, що є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру його трудової активності;
- 2) як процес свідомого вибору працівником певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, що спонукає його до певних дій;
- 3) як сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку працівника на підприємстві для досягнення особистих його цілей та цілей підприємства [1, 5].

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства. Формування системи мотивації персоналу – складний процес, оскільки стосується питання, що ж спонукає людину до праці визначеної якості [2].

Для побудови системи мотивації персоналу застосовують різні підходи, зокрема: адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, ментальний, програмно-галузевий, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний, патріархальний тощо.

Формуючи систему мотивації, керівнику підприємства слід пам'ятати, що не можна усіх мотивувати однаково. Найоптимальнішою є система мотивації, яка охоплює різні форми мотивації, враховуючи потреби працівників та особливості діяльності підприємства.

Виходячи з цього, ефективна система мотивації персоналу має включати наступні складові:

- матеріальну мотивацію, що виявляється у підвищенні розміру заробітної плати працівника, запровадженні практики долучення до заробітної плати відсотку від продажів продукції (надання послуг), застосування премій, надбавок, бонусів за належне виконання та перевиконання ключових показників ефективності діяльності (KPI), застосування соціального та компенсаційного пакетів, страховки, пільг, системи знижок на продукцію (послуги) підприємства тощо;
- нематеріальну мотивацію, що може виявлятися у можливості кар'єрного росту працівника, публічного визнання його заслуг, похвали за успіхи у роботі, отримання путівки для відпочинку, поза-чергових оплачуваних відгулів (вихідних), навчання, підвищення кваліфікації, закордонного стажування за сприянням роботодавця, створення комфортних умов праці, участі в прийнятті стратегічних рішень тощо;
- штрафи і покарання, зокрема: покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановленні терміни, адміністративні правопорушення; позбавлення преміальних виплат за незадовільні результати роботи тощо [3].

З метою ефективного управління системою мотивації працівників на підприємстві застосовуються внутрішні та зовнішні чинники мотивації. До внутрішніх чинників належать: прагнення, творчі ідеї, потреба в самореалізації та ін. До зовнішніх чинників – грошові винагороди, можливості кар'єрного зростання, поліпшення соціального статусу, добробуту працівника тощо. Основою узгодження інтересів працівника з інтересами підприємства і успішно розробленої програми мотивації є оптимальне балансування (поєднання) внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації.

Нині практично кожне підприємство застосовує власну розроблену систему мотивації працівників, що має свої переваги і недоліки. Тому вивчення різних систем мотивації персоналу, кращий зарубіжний досвід в контексті зазначеного, дозволить вітчизняним підприємствам мінімізувати ризики (негативні прояви) власної системи мотивації та вдосконалити її. Вважаємо, що роботодавці мають більше зосереджувати

увагу на проблемі стабільності трудового колективу, з'ясуванні вимог та очікувань своїх працівників, розробці стратегічних і тактичних програм мотивування персоналу, що включають запровадження системи заходів стосовно найповнішого задоволення потреб працівників, а не використовувати принцип «незамінних працівників не має».

На нашу думку, нині основними завданнями розроблення дієвої системи мотивації працівників має бути усунення труднощів, напруженості, конфліктності, інших проблем в колективах підприємства, а також прагнення досягнути максимальної віддачі працівників в умовах нестабільності та викликів зовнішнього середовища. Система мотивації персоналу повинна вирішувати наступні завдання:

- стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;
- сприяти зростанню рівня продуктивності праці;
- формувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі;
- знижувати рівень плинності кадрів;
- залучати та утримувати компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- розвивати корпоративну культуру на підприємстві [4].

Формування системи мотивації персоналу має ґрунтуватися на таких принципах: комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямованість, керованість, гнучкість, орієнтація на кінцевий результат [3].

Основні етапи побудови ефективної системи мотивації працівників підприємства зображено на рис. 1.

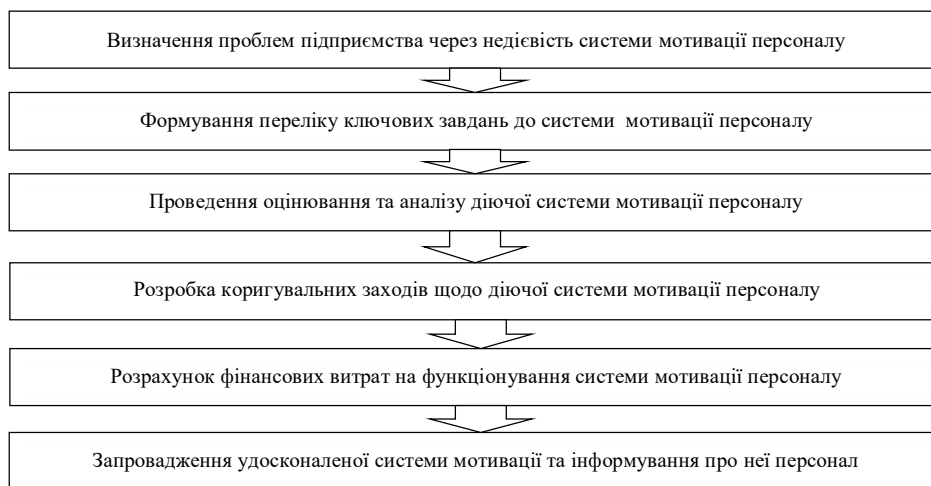


Рис.1. Основні етапи побудови ефективної системи мотивації працівників підприємства
Джерело: сформовано на основі [3-5].

Окрім наведених на рис. 1 заходів, для побудови ефективної системи мотивації працівників на підприємстві слід здійснювати на постійній основі моніторинг існуючої системи мотивації, діагностику якісного складу персоналу, оцінювання мотиваційної сфери в колективі, визначення необхідності зміни діючої системи мотивації.

При цьому у формуванні системи мотивації персоналу підприємства повинні брати участь усі його працівники. Лише за даної умови система мотивації персоналу може бути ефективною. Керівництву підприємства необхідно постійно оцінювати відповідність елементів, інструментів, структури системи мотивації стратегії та цілям підприємства.

Список використаних джерел:

5. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2019. №1. С. 47-51
6. Гаврилюк А.В. Особливості визначення та застосування мотиваційних факторів працівників. Вісник Національного транспортного університету. 2019. Вип. 19, ч. 1. С. 287-291.
7. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3(55). С. 94–100.
8. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.
9. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗМІН В ІНТЕГРАТИВНІЙ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Сутність інтегративного підходу до управління змінами підприємства полягає в тому, що це гармонізований підхід, який поєднує всі складові управління змінами відповідно до принципів гнучкості, амбідекстерності, адаптивності в єдину логіку трансформацій, базується на потенціалі та основних цінностях компанії, породжує розвиток задля задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін та отримання доданої (фізичної та моральної) вартості [1]. Інтегративна модель управління змінами передбачає створення єдиної системи, яка поєднує принципи сучасного розвитку та моделі змін у єдину логічну модель управління через поєднання фаз змін, інтегруючи цілі, структуру, корпоративну культуру, ключові показники успіху, систему мотивації та інші елементи в одному гармонійному процесі. Таке поєднання приносить синергетичний ефект. За своєю архітектонікою вона передбачає такі основні етапи впровадження змін на підприємстві: визначення необхідності змін та/або ініціювання змін; діагностика стану підприємства та визначення потенціалу змін; формування бачення та цілей змін, узгодження з місією та стратегією; розробка інтегративного плану змін та стратегічно-тактична інтеграція; формування команд та ресурсне забезпечення; реалізація (імплементация) змін та гнучке управління процесами; моніторинг та оцінка ефективності змін; закріплення змін та їх інституціоналізація. Одним із важливих етапів в управлінні змінами є етап оцінки ефективності змін, який показує як поточний так і кінцевий результат їх впровадження. Оцінка ефективності змін являє собою також системний процес вимірювання результатів впровадження змін щодо поставлених цілей, досягнення КРІ показників, адаптації, інновацій та забезпечення сталого розвитку. Оцінка ефективності змін включає певну послідовність етапів, які дозволяють застосовувати окремі методи оцінки та управлінські інструменти. В основному цей процес включає такі етапи: ідентифікація результатів, збір та аналіз даних за показниками КРІ та індикаторами ефективності; інтерпретація результатів, виявлення відхилень та причин цих відхилень; прийняття управлінських рішень та інформування зацікавлених сторін про результати оцінки та надання рекомендацій (комунікації за результатами оцінки). З управлінської точки зору, оцінка є важливою з позицій вчасності виявлення відхилень від запланованих змін (поточна оцінка за ієрархічними рівнями та етапами процесу змін) та оцінка кінцевих результатів впровадження змін задля можливості їх закріплення або внесення коригувань.

При впровадженні інтегративної моделі управління змінами, як правило оцінювання ефективності змін проводиться за визначеною системою КРІ показників, в які вбудовані КРІ-карти за посадами та мотиваційні карти КРІ показників, які дозволяють прив'язати систему заохочень до внеску кожного у впровадження змін з урахуванням стратегічної важливості ключових показників успіху змін. Оскільки застосовується модель інтегративна, то вважаємо за доцільне використовувати комбінацію збалансованої системи показників (BSC) як стратегічний інструмент управління, КРІ показники як вимірювальні індикатори виконання змін на всіх рівнях в системі BSC та показники вимірювання цілей сталого розвитку (ESG) за трьома складовими (екологічна, соціальна, управлінська).

Інтегративний підхід в управлінні змінами дозволяє впроваджувати зміни у сфері сталого розвитку гнучко, системно та ефективно. Управління змінами є стратегічним інструментом, який забезпечує сталий розвиток підприємств шляхом адаптації до сучасних викликів, використання інновацій, процесів цифровізації та штучного інтелекту, інтеграції принципів ESG за [2]. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність, зміцнити соціальну відповідальність, зменшити екологічний вплив бізнесу та зберегти ресурси для майбутніх поколінь.

Список використаних джерел:

1. Тарасюк О. В. Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2024. №3 (59). С. 44–49. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-44-49](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-44-49).
2. Global Reporting Initiative (GRI). *GRI Standards*. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/>.

Ткачук Г.Ю., к.е.н, доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЕТАПИ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ ЧАСУ КЕРІВНИКА

Проаналізувавши загальні принципи, завдання та функції самоменеджменту, та узагальнивши підходи до його визначення авторами узагальнено етапи успішної реалізації з метою коректного розподілу власних ресурсів часу.

Етап 1. Планування справ на найближчий день (або тиждень) має практичне значення в будь-якій діяльності. Чіткий план приносить реальну користь у вигляді підвищення результативності (особистої та професійної), будь то робота в офісі або у виробничому цеху. Навіть якщо дії працівника суворо регламентовані посадовою інструкцією, завжди потрібно мати заздалегідь складений план – це допоможе справлятися з роботою більш ефективно та оперативно [1].

Етап 2. Формулювання бажаного результату у конкретні цілі та завдання. Стратегічне та ефективне планування неможливе без розумного підходу до цілепокладання. Іншою мовою, основна мета повинна бути чітко сформульованою, що мати можливість розбивати її на більш конкретні та локальні завдання. З наукової точки зору, а саме з позиції класичного менеджменту ця дія має назву «декомпозиція цілей». Основний спосіб реалізувати її на практиці – це перехід від загального до часткового.

Цілі повинні відповідати принципу SMART: конкретність - ціль має бути чітко сформульованою без загальних фраз; вимірність – у формулюванні цілі повинні бути критерії, за якими можна зрозуміти, на якому етапі ви знаходитесь і скільки ще залишилося до досягнення результату; досяжність – ціль має адекватно співвідноситися з реальною ситуацією та враховувати наявні ресурси; значущість – повинна мати важливе значення, адже вона має наближати особу до досягнення глобальної мети; обмеженість за часом - оптимальний термін для мети з техніки SMART – від 3 до 12 місяців [2].

Етап 3. Фіксування плану дій. Про необхідність обов'язкового фіксування плану нами вже було сказано окремо. Проте, варто зауважити на переліку дієвих інструментів, які дозволять зробити свої плани та завдання більш наочними та конкретними. Одним із таких інструментів є «Діаграма Ганта». Діаграма Ганта – це зручний інструмент для планування, організації та контролю досягнення цілей, який дозволяє візуально відобразити етапи виконання завдань у вигляді горизонтальних смуг на часовій шкалі. Вона дає змогу чітко бачити послідовність завдань, строки їх виконання, залежності між ними та загальну тривалість проєкту. Такий підхід полегшує управління ресурсами, дозволяє вчасно виявити відставання від графіку та забезпечує кращу координацію в процесі досягнення загальної мети.

Етап 4. Розставлення пріоритетів. Для успішного просування до поставленої мети необхідно виконувати різні завдання, а для вибору оптимальної послідовності їх виконання необхідно розподілити завдання за важливістю/пріоритетністю. З метою розстановки пріоритетів у щоденному плануванні підійде простий спосіб, який називається ABC.

Етап 5. Фокусування на головному. Вміння фокусуватися на головному, не відволікатись на сторонні переривники і поглиначі часу, що є найважливішою практичною навичкою, опанувавши яку, менеджер отримає можливість вирішувати пріоритетні завдання і продуктивніше використовувати власний час.

Етап 6. Аналіз власного досвіду та створення власних правил тайм менеджменту. Періодично варто озиратися назад і робити прагматичні висновки зі власного досвіду управління часом, вивчати свої помилки та обов'язково вживати заходи щодо їх виправлення. Потрібно обов'язково аналізувати ситуації, в яких особливо інтенсивно витрачалися особисті ресурси. Завжди варто залишатися пильними і дивитися, що саме відбувається з власним життям – у якому напрямку та з якою швидкістю воно рухається.

Етап 7. Планування відпочинку. У бажанні досягти успіху та підвищити особисту результативність потрібно відпочивати. Планувати відпочинок необхідно також як бізнес-завдання. Для управління часом повноцінний відпочинок - найважливіший елемент успіху [1; 2].

Підсумовуючи вищезазначене, та зважаючи на важливість ефективного використання такого невідновного та неосяжного ресурсу, як час, вважаємо доцільним керівникам різних рівнів управління взяти на «озброєння» представлений механізм успішної реалізації процесу розподілу власних ресурсів часу з метою підвищення власної ефективності та забезпечення раціонального управління часом.

Список використаних джерел:

1. Britton B. K., Tesser A. Effects of time-management practices on college grades. Journal of Educational Psychology, 1991. № 83(3), 405.
2. Claessens B. J., Van Eerde W., Rutte C. G., Roe R. A. A review of the time management literature. Personnel Review, 2007. №36(2), 255–276.

Трач Л.Р., здобувачка вищої освіти, групи МО-67, ФБСО
Біляк Т.О., ст. викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання ефективне управління витратами набуває особливого значення для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Витрати є невід'ємною складовою виробничого процесу, і саме від рівня їх оптимізації залежить фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання. Зростання цін на ресурси, коливання кон'юнктури ринку, посилення конкуренції вимагають від підприємств пошуку шляхів зниження витрат без погіршення якості продукції чи послуг.

Управління витратами передбачає цілеспрямовану діяльність з планування, аналізу, контролю та регулювання витрат з метою підвищення економічної ефективності. Такий підхід дає змогу раціонально використовувати наявні ресурси, своєчасно виявляти неефективні витрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Актуальність теми зумовлена потребою підприємств в удосконаленні систем управління, які дозволяють не лише зменшити витрати, але й побудувати стратегію довгострокового зростання на основі ефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів. Вивчення механізмів управління витратами є важливим завданням як для науковців, так і для практиків, адже дозволяє сформувати інструменти підвищення рентабельності та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Управління витратами – це один із ключових елементів системи менеджменту підприємства, який охоплює процеси планування, нормування, обліку, контролю та аналізу витрат з метою їх мінімізації та забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Раціональне управління витратами дозволяє не лише знизити собівартість продукції, але й оптимізувати структуру виробництва, забезпечити фінансову стабільність та підвищити конкурентоспроможність підприємства [2].

Воєнний стан в Україні створює складні та нестабільні умови для ведення господарської діяльності, що безпосередньо впливає на ефективність управління витратами. Підприємства стикаються з новими викликами, які потребують швидкого реагування, адаптації управлінських підходів і гнучкості у прийнятті рішень.

Серед основних проблем, що виникають у сфері управління витратами під час війни, можна виділити:

- Порушення логістичних ланцюгів. Зруйнована інфраструктура, окупація територій, нестача палива та обмеження на транспортування товарів призводять до зростання транспортних витрат і затримок постачання сировини та матеріалів.
- Нестабільність постачання ресурсів. Брак певних видів сировини, комплектуючих або енергоносіїв змушує підприємства шукати альтернативні джерела, часто за вищими цінами, що підвищує загальні витрати виробництва.
- Коливання курсу національної валюти та інфляція. Економічна нестабільність спричиняє зростання цін на імпортовані товари, обладнання та матеріали, що ускладнює прогнозування та контроль витрат.
- Проблеми з персоналом. Мобілізація, евакуація населення та зміна місця проживання працівників призводить до нестачі кваліфікованої робочої сили, що, своєю чергою, може підвищувати витрати на підбір, навчання або утримання персоналу.
- Невизначеність ринку збуту. Через зниження купівельної спроможності населення, втрату частини внутрішнього ринку та ризики експорту підприємства не завжди можуть реалізувати продукцію, що призводить до накопичення нереалізованих запасів і втрати оборотних коштів.
- Підвищення витрат на безпеку та захист активів. У воєнний час зростають витрати на охорону майна, страхування ризиків, евакуацію обладнання та збереження документації [1].

Усі ці фактори вимагають оперативного перегляду фінансової політики підприємства, впровадження антикризового управління та адаптації системи управління витратами до умов підвищеної невизначеності та ризику. Успішне подолання цих викликів можливе за умови впровадження гнучких управлінських рішень, цифровізації облікових процесів, аналізу сценаріїв розвитку ситуації та постійного моніторингу економічних показників.

Список використаних джерел:

1. Склярчук І. П., Драка І. С. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. Економіка та суспільство. Випуск # 71 / 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7>
2. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 160–165. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>

Царук І.М., к.е.н., доц., доцент кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій,
Державний університет «Житомирська політехніка»

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «КОНФЛІКТ»

У сучасних умовах діяльності підприємств конфлікти є невід'ємною частиною організаційного життя. Їх виникнення зумовлено різноманітними чинниками, такими як розбіжності в інтересах, нестача ресурсів, відмінності у сприйнятті чи комунікаційні бар'єри. Управління конфліктами вимагає не лише розуміння їхньої природи, але й усвідомлення їхнього впливу на функціонування організації. Дослідження організаційно-управлінського аспекту конфліктів дозволяє визначити методи їх попередження, ефективного вирішення та мінімізації негативних наслідків. Проаналізуємо сутність поняття «конфлікт» з позицій організаційного управління, визначимо його ключові характеристики та основні фактори, що впливають на динаміку конфліктів у середовищі підприємств.

Термін «конфлікт» розглядається як складне соціальне та психологічне явище, яке базується на протиріччях. Його сутність полягає не лише у виникненні протиріч чи зіткненні інтересів, а передусім у способах їх подолання та протидії між суб'єктами соціальної взаємодії [1, с. 4]. На думку [А. С. Бідучак](#), конфлікт визначається як багатогранне соціальне і психологічне явище, успішність вивчення якого значною мірою залежить від якості застосовуваних методологічних і теоретичних підходів, а також методів дослідження [2, с. 987].

«Конфлікт» має свої смислові суттєві атрибуції: 1) Силовий аспект («вдарити разом») репрезентує застосування та збільшення використання руйнуючої сили з двох сторін. Цей аспект віддзеркалює процес ескалації конфлікту; 2) Примусовий аспект («змусити зіткнутися») має значення неприродного, штучного змушення та несподіваного зіткнення, як ефект примусу, насильницького тиску, розгортання накопиченого конфліктного потенціалу; 3) Протидіючий аспект («боротися, воювати проти когось») відбиває спрямованість сили «проти», цілепокладання протистояння, яке визначає суб'єкта або об'єкта, проти кого діють, протидіють. У цілепокладанні як примусовому аспекті відображаються тенденції тиражування та масштабування конфліктів, їх поширення та розповсюдження. Тому в історії відомі випадки образ у людських відносинах, які переросли у війни. Цілепокладання формувало конфліктну діяльність та конфліктну культуру соціальних груп та суспільств; 4) Суперечний аспект («сперечатися та не погоджуватися») відбиває смисло-мовленнєве протистояння, того, що не має згоди – суперечки, непогодження, відображення ментального та комунікативного значення різних поглядів, ідей, думок та таке інше. Це є відсутність єдності, балансу або їх втрата, що проявляється у позиціях, логістиці та ресурсах, за якими приховані інтереси, цінності, підходи та візії; 5) Віктимний або/та ресурсно-втратний аспект («переслідувати, страждати, мучити, ... пройти ... великі і численні незручності») у цьому значенні виявляються відносини переслідувача-жертви, агресування-віктимізації та значення втрат фізичних, психічних, просторово-часових та інших ресурсів особистості у конфлікті [3, с. 49].

Структурно-функціональний аналіз є важливим інструментом для дослідження конфліктної взаємодії, оскільки дозволяє виділити її основні елементи, визначити їхню роль і вплив на динаміку конфлікту. Цей методологічний підхід має значну перевагу, оскільки дозволяє знайти стійкі компоненти навіть у такому динамічному явищі, як конфлікт, що сприяє його ефективному врегулюванню.

Конфлікт є багатовимірним явищем, яке характеризується власною структурою. У контексті конфлікту структуру можна розглядати як систему взаємодіючих компонентів, де кожен із них виконує певну функцію. Одним із ключових елементів конфлікту є інтереси, які уособлюють усвідомлені потреби суб'єктів та поєднують об'єктивні й суб'єктивні аспекти. На основі інтересів формується мотиваційна база суб'єктів, їхня орієнтація та цілі дій, що відіграє вирішальну роль у конфліктній взаємодії.

З методологічної точки зору конфлікт можна уявити як трьохелементну систему, що включає суб'єктів конфлікту, предмет конфлікту та процес взаємодії між ними. Такий підхід дозволяє більш глибоко зрозуміти природу конфлікту та шляхи його врегулювання.

Структура конфлікту не може бути зведена лише до сукупності його елементів. Як динамічний процес, конфлікт характеризується стійкими зв'язками між його складовими, які забезпечують цілісність явища. На відміну від статичних систем, конфлікт розвивається у різних напрямках, включаючи відхід від ситуації, переговори чи активне протистояння, що формує унікальні сценарії взаємодії суб'єктів.

Аналіз конфлікту дозволяє виділити його основні інваріантні елементи, такі як суб'єкти, область розбіжностей, мотиви, дії та сприйняття ситуації сторонами. Взаємодія цих елементів створює основу для розуміння конфлікту як біполярного явища, що проявляється через активність сторін, спрямовану на подолання суперечностей. Суб'єкти конфлікту при цьому виступають як активні учасники, здатні ініціювати та трансформувати процес.

Узагальнюючи підходи до вивчення конфліктів, доцільно розглядати їх як природний прояв життєдіяльності системи. З позиції системного аналізу, конфлікт є реакцією на порушення гомеостазу системи, тобто її внутрішньої рівноваги. Наслідками цього порушення можуть бути: 1) відновлення

гомеостазу (завершення конфлікту); 2) зміна характеру процесів у системі або її взаємодії з надсистемою; 3) перебудова структури системи чи її часткове руйнування.

Системна адаптація до змін, що порушують баланс, залежить від новизни або незвичності зовнішніх стимулів. Коли система не має готової автоматичної реакції, вона вступає у фазу рефлексії, яка є інструментом якісного розвитку. У рамках рефлексії параметри системи можуть бути трансформовані в об'єкти управління, що дозволяє зробити конфлікт керованим. Це призводить до формування нових функціональних підсистем, які забезпечують адаптацію до змін.

Рефлексія системи проходить через дві ключові фази: деструкцію (розрив старих зв'язків) і конструкцію (створення нових структур). Ці процеси можуть частково відбуватися паралельно. Завершення конструктивної фази знаменує відновлення рівноваги системи та вичерпання конфлікту.

Таким чином, конфлікт можна визначити як адаптаційну реакцію системи на неспецифічні зміни зовнішнього середовища. Він проявляється через перебудову внутрішньої структури системи для забезпечення ефективної взаємодії з новими умовами. Такий системний підхід дозволяє розкрити сутність конфліктів як на рівні окремих суб'єктів, так і в міжсуб'єктній взаємодії.

Науковий аналіз конфлікту здійснюється на трьох взаємопов'язаних рівнях: *Теоретичний рівень* включає розробку наукових теорій, які пояснюють закономірності розвитку конфліктів та їхні специфічні властивості. Цей рівень передбачає використання методів різних наук для виявлення причинно-наслідкових зв'язків. *Технологічний рівень* охоплює створення практично орієнтованих технологій, які базуються на теоретичних розробках. Це можуть бути різні програми або алгоритми дій суб'єктів конфлікту, що враховують біологічні, психологічні чи соціальні аспекти. *Практичний рівень* представлений реальними конфліктними ситуаціями, які охоплюють передконфліктну, конфліктну та постконфліктну стадії. Конфліктна ситуація розглядається як більш широке поняття, що включає не лише сам конфлікт, але й контекст його розвитку.

Переходи між теоретичним, технологічним і практичним рівнями мають важливе значення для ефективного управління конфліктами. Лише доведені до технологічного рівня теоретичні розробки можуть знайти практичне застосування, допомагаючи суб'єктам конфлікту усвідомлено вибудовувати свою поведінку.

Аналізуючи наукові праці, присвячені вивченню конфлікту, можна стверджувати, що конфлікт є багатовимірним соціальним явищем, яке проявляється через боротьбу, протистояння та відкрити демонстрацію протиріч між суб'єктами. Проте самі по собі боротьба та протистояння не є виключно характеристиками конфлікту, адже такі взаємодії часто супроводжують інші аспекти людської діяльності, зокрема згоду, співпрацю, конкуренцію та взаємодопомогу.

Конфлікт набуває соціально-позитивного характеру за умов усвідомлення сторонами відповідальності за його наслідки. У такому випадку конфлікт стає конструктивним механізмом для вирішення проблем, подолання протиріч та переходу до якісно нового рівня відносин, як у міжособистісній, так і в організаційній чи суспільній взаємодії. Такий перехід сприяє розвитку як окремих суб'єктів, так і суспільства в цілому, формуючи основу для досягнення цілісності як соціального феномена [4].

Функціональна взаємодія елементів у межах цілісного конфлікту може бути відстежена через діагностику, яка нерозривно пов'язана з процесами аналізу та синтезу. Ця діагностика передбачає виокремлення цілісності конфлікту, що дозволяє зрозуміти його природу та динаміку. Однак слід зазначити, що така цілісність не може бути повністю охоплена однією науковою дисципліною.

Залежно від поставлених практичних завдань, акцент у вивченні конфлікту може зміщуватися на окремі функції чи характеристики, які за іншого підходу можуть вважатися другорядними. Це вимагає гнучкості методологічного підходу та міждисциплінарного співробітництва, що дозволяє адаптувати дослідження конфлікту до конкретних потреб та умов.

Таким чином, конфлікт можна розглядати не лише як проблему, а й як потенціал для розвитку, за умови, що його аналіз і управління будуть здійснюватися на основі комплексного підходу, який враховує його багатовимірність і динамічну природу.

Список використаних джерел:

1. Арзуманян К. К. Теоретичний аналіз причин та управління професійними конфліктами. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2014. Вип. 15. С. 3-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekp_2014_15_3
2. Бідучак А. С. Управління конфліктами в медичному закладі. Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»). 2024. № 2. С. 983-991. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2024_2_87
3. Лепський М., Лепська Н. Етимологія «конфлікту» як пошук «справжнього імені»: «кореневий код», суттєві атрибуції та категоріальний ряд. Humanities studies. 2024. Вип. 18. С. 42-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2024_18_7
4. Приймакова Ю. А. Структурно-функціональний та організаційно-управлінський аспекти визначення сутності поняття «конфлікт». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(2). С. 44-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)_10)

УДК 331.101.3

Цятко О.О., здобувач вищої освіти, групи ПВ-7, ФБСО
Біляк Т.О., ст. викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вивчення механізму мотивації персоналу є однією з ключових складових у системі забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства. Адже успішна реалізація стратегії компанії безпосередньо залежить від рівня залученості та продуктивності працівників, що визначають результати роботи організації. Мотивація персоналу впливає на досягнення високих показників ефективності праці, що, в свою чергу, сприяє зростанню доходів і зменшенню витрат. Завдяки мотивованим працівникам підприємство може досягати оптимального використання своїх ресурсів, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, мотивація сприяє розвитку інноваційності, залученню креативних ідей, які здатні змінити бізнес-процеси на кращу сторону [1].

Розгляд процесу управління мотивацією в системі менеджменту ефективності підприємства більшість науковців здійснюють у трьох аспектах [1; 2]:

1. Як результат взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів - мотивація формується під впливом зовнішніх (об'єктивних) факторів, таких як умови праці, система винагород, корпоративна культура, а також внутрішніх (суб'єктивних) факторів, які визначають особисті потреби, прагнення і цілі працівника. Ця взаємодія забезпечує оптимальне налаштування мотиваційної системи для досягнення ефективних результатів.

2. Як процес становлення усвідомлених причин трудової діяльності - мотивація розглядається як процес формування чітких мотивів і усвідомлених цілей, які сприяють активізації праці. У цьому контексті важливо, щоб працівники чітко розуміли, які саме результати вони мають досягти, і як їхні зусилля впливають на досягнення організаційних цілей.

3. Як властивість особистості працівника - мотивація виявляється як індивідуальна характеристика кожного працівника, що впливає на його поведінку, прагнення і готовність докладати зусилля для досягнення особистих та колективних цілей. Цей аспект підкреслює важливість розуміння індивідуальних потреб і мотивів кожного співробітника для ефективного управління його діяльністю в межах підприємства.

Механізм мотивації також сприяє створенню сприятливої організаційної культури, розвитку компетенцій і покращенню трудової взаємодії. Завдяки ефективно реалізованому механізму мотивації, підприємство здатне збільшити продуктивність праці, знизити витрати та підвищити якість надаваних послуг або виробленої продукції, що в результаті забезпечує зростання його фінансових результатів та конкурентоспроможності. Водночас важливим аспектом є те, що мотиваційний механізм має бути гнучким і адаптивним до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства [2].

Отже, механізм мотивації персоналу є ключовим елементом для забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства, оскільки він сприяє досягненню високої продуктивності праці, узгодженню індивідуальних та організаційних цілей. Завдяки мотивації, підприємство може оптимізувати ресурси, знижуючи витрати та підвищуючи рентабельність. Крім того, механізм мотивації сприяє створенню сприятливого корпоративного клімату, зменшуючи плинність кадрів і підвищуючи лояльність працівників. В результаті, ефективно реалізований механізм мотивації забезпечує досягнення фінансових та економічних цілей підприємства, сприяючи його сталому розвитку.

Таким чином, можна зробити висновок, що механізм мотивації персоналу є ключовим елементом для забезпечення ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства. Він допомагає налаштувати взаємодію між організаційними цілями та потребами працівників, що сприяє максимізації продуктивності та досягненню стратегічних результатів. Ефективний механізм мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що дозволяють задовольняти різноманітні потреби працівників і підвищувати їхню зацікавленість у результатах роботи. Важливим аспектом є поєднання короткострокових та довгострокових мотиваційних факторів, що допомагає утримувати працівників і підтримувати їх високий рівень залученості. Успішна реалізація мотиваційної функції веде до покращення фінансових результатів і стабільного економічного зростання підприємства.

Список використаних джерел:

1. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33.
2. Матіянова М.П. Мотивація персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7 (2). С. 151-152.

УДК 339.13

Чернишов Д.А., здобувач вищої освіти, групи МА-4
Науковий керівник: Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц., доцент кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану економіка України зазнає значних викликів, що впливають на діяльність підприємств у різних галузях. Особливо це стосується ринку з виробництва преміум-кухонних меблів, де зниження купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюгів і зміна споживчих пріоритетів вимагають нових підходів до ведення бізнесу. У таких умовах розробка ефективних маркетингових стратегій адаптації підприємств до реалій стає критично важливою для їх стійкості та подальшого розвитку. Дослідження маркетингових стратегій дозволить знайти оптимальні рішення для подолання кризових явищ і забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Одним із важливих напрямів адаптації є впровадження інновацій в продукцію компаній. Для підприємств виробництва люксових меблів є інтеграція розумних технологій в меблі, безконтактні сенсори для регулювання висоти поверхонь або інтеграція зарядних станцій в меблях для зарядки мобільних пристроїв, що підвищить функціональність продукції та зробить їх більш зручними і технологічними.

Також варто акцентувати увагу на популяризації серед молоді, яка є найбільш технологічно просунутою. Для цього можна розробити спеціальні колекції, орієнтовані на молодіжну аудиторію, яка віддає перевагу продуктам з інноваційними характеристиками. Молодь часто шукає меблі, що поєднують стиль, естетику та зручність. Пропонуємо створити лінію меблів, яка поєднує стиль, функціональність та інновації, зокрема в поєднанні екологічних матеріалів та сучасного дизайну, що відповідає трендам sustainability. Меблі можуть бути виконані в мінімалістичному стилі з використанням непоглинальних, перероблених матеріалів, таких як перероблений метал або пластикові компоненти. Відповідно, компанія повинна створити продукти, які здатні задовольнити ці вимоги, втілюючи їх у новітніх технологічних рішеннях. Крім того, меблі повинні мати довготривалу експлуатацію та модульну конструкцію, яка дозволяє легко змінювати частини виробу, замість того, щоб купувати нові меблі. Це дасть споживачам більше цінності і сприятиме зниженню відходів.

Підприємства з виробництва меблів можуть активно використовувати ці канали для демонстрації своїх колекцій, особливо через такі формати, як Stories в Instagram та відео в TikTok, щоб зберігати контакт із цільовою аудиторією та підвищувати рівень довіри до бренду, запустити онлайн-консультації через чат-ботів або відео-конференції для допомоги в виборі меблів, підключаючи сучасні технології, щоб покращити комунікацію з клієнтами.

Колаборації з популярними інфлюенсерами або дизайнерами можуть бути ефективним інструментом для популяризації бренду, оскільки через їхні платформи продукт отримає додаткову увагу. Для підтримки елітності та унікальності продукції компанії можуть започаткувати нові колекції, розроблені українськими дизайнерами, що включають в себе елементи традиційного українського дизайну, але поєднані з сучасними вимогами до функціональності та естетики. Такий підхід дозволить бренду підкреслити національний колорит і підтримати розвиток української індустрії, що є важливим у складних умовах війни.

В умовах економічної нестабільності важливо змінити акценти в рекламі, фокусуючись не тільки на «люксовості» продукції, а й на її довговічності, практичності та соціальній відповідальності. Замість звичних рекламних кампаній, орієнтованих на статусність товару, такі підприємства можуть змінити свою комунікацію, акцентуючи увагу на корисних властивостях продукції, які допомагають людям в умовах війни. Цей підхід дозволить створити більш сильну емоційну прив'язку до бренду, а також відповідатиме вимогам часу. У рекламі можна звертати увагу на те, що меблі не тільки відповідають потребам споживачів у комфорті, але й відіграють роль у відновленні країни, підкреслюючи, що частина прибутку йде на допомогу постраждалим від війни або на відновлення української інфраструктури.

Компанії з виробництва люксових меблів можуть ініціювати програму «Кухня, яка допомагає відбудовувати майбутнє», де частина прибутку з продажу меблів буде направлятися на підтримку соціальних ініціатив, зокрема на відновлення інфраструктури та допомогу постраждалим від війни.

Ця стратегія дозволить бренду не тільки зміцнити своє становище на ринку, але й продемонструвати свою соціальну відповідальність, що є важливим аспектом в умовах війни. Такі ініціативи мають потенціал для залучення нових клієнтів, особливо серед тих, хто цінує соціально орієнтовані бізнеси.

Список використаної літератури:

1. Гудзь, Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203.
2. Струк Н., Капраль, О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>

УДК 331.1

Чуян В.В., здобувач вищої освіти, групи ПВ-7, ФБСО
Біляк Т.О., ст. викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Організація оплати праці є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства. Вона безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників, продуктивність праці та загальні результати діяльності компанії. Рационально побудована система оплати праці сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів. Водночас, вона забезпечує справедливий розподіл доходів між роботодавцем і працівниками. Чітка організація оплати праці дозволяє уникати трудових конфліктів і підвищує рівень соціального комфорту в колективі.

В умовах ринкової економіки особливо важливо адаптувати систему оплати до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Ефективна модель оплати праці повинна відповідати законодавчим вимогам і враховувати галузеву специфіку підприємства. Вона також має стимулювати інноваційність, ініціативність і відповідальність працівників. Недостатня увага до організації оплати може призвести до зниження продуктивності та відтоку цінних кадрів. Саме тому питання удосконалення системи оплати праці залишається актуальним і потребує постійного аналізу та оптимізації.

Система організації оплати праці на підприємстві - це сукупність принципів, форм, методів і механізмів, за допомогою яких визначається, нараховується і виплачується заробітна плата працівникам відповідно до обсягів, якості та умов виконаної роботи, трудового законодавства, колективного договору та внутрішніх нормативних актів підприємства.

Елементами системи організації оплати праці на підприємстві є структурні компоненти, які визначають порядок, умови та механізм нарахування і виплати заробітної плати працівникам. Основними елементами є:

1. Форми оплати праці – спосіб залежності розміру оплати від кількості та якості праці. Найпоширенішими є відрядна (оплата за обсяг виконаної роботи) та почасова (оплата за відпрацьований час).

2. Системи оплати праці – конкретизовані варіанти застосування форм оплати: відрядно-пряма, відрядно-преміальна, почасово-преміальна, акордно-преміальна тощо.

3. Тарифна система – включає тарифні сітки, тарифні ставки, посадові оклади, які визначають рівень оплати залежно від складності, умов праці та кваліфікації працівника.

4. Нормування праці – встановлення норм часу, виробітку, обслуговування, які є базою для визначення обсягу праці, що підлягає оплаті.

5. Стимулюючі виплати – премії, надбавки, доплати за особливі умови праці, високі результати, суміщення посад тощо, які підвищують мотивацію персоналу.

6. Система матеріального заохочення – комплекс заходів і виплат, що спрямовані на заохочення за ініціативу, інноваційність, підвищення кваліфікації, економію ресурсів.

7. Соціальні гарантії та компенсації – передбачаються законодавством та внутрішніми положеннями підприємства (відпустки, лікарняні, компенсації за роботу в шкідливих умовах тощо).

8. Порядок нарахування і виплати заробітної плати – регламентує строки, форми, відповідальність за правильність розрахунків та прозорість виплат.

Кожен з цих елементів має бути взаємопов'язаний і відповідати стратегічним цілям підприємства та вимогам трудового законодавства.

Таким чином, раціональна система організації оплати праці є одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства. Вона не лише забезпечує справедливий розподіл трудових доходів, а й стимулює працівників до підвищення продуктивності, якості роботи та професійного розвитку. Така система сприяє формуванню позитивного трудового клімату, зниженню плинності кадрів і трудових конфліктів. Водночас, правильно побудована система оплати праці дозволяє підприємству оптимізувати витрати на персонал, забезпечуючи економічну ефективність. Її адаптація до умов ринку, галузевих стандартів та потреб працівників створює конкурентні переваги для підприємства. Тому впровадження раціональної, прозорої та гнучкої системи оплати праці є необхідною умовою стабільного розвитку, досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

Список використаних джерел:

1. Зудова І.Ю., Болгарова А.С. Особливості організації оплати праці працівників підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 18. С. 424-428.

2. Шмиголь Н.М., Монастирська Д.С., Антонюк А.А. Сучасні тенденції в організації оплати праці в зарубіжних країнах у розрізі систем оплати праці. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2016. № 2. С. 71-75.

УКРАЇНА НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ. ВІДМІННОСТІ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ, ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ

Інфраструктура відіграє фундаментальну роль у забезпеченні сталого та ефективного розвитку економічних систем у державі. Рівень розвитку інфраструктури впливає як на інвестиційну привабливість країни в цілому, так і на окремі галузі та сектори національного господарства зокрема. Тобто для стійкого соціально-економічного розвитку країни та підвищення її конкурентоспроможності визначальною складовою є всебічний інфраструктурний розвиток [2].

Інфраструктура залізничного транспорту має стратегічне значення, адже завдяки цілодобовій чіткій роботі забезпечуються пасажирські та вантажні перевезення. Враховуючи те, що Україна обрала проєвропейський вектор розвитку економіки, а залізнична галузь є однією з її основних складових – то виникає необхідність дослідження можливої імплементації змін відповідно до європейських вимог.

Залізнична інфраструктура держав-членів ЄС та України має ряд відмінностей в устаткуванні, сигналізації, технологіях, системі гальмування, правилах безпеки, тяговому струмі та встановлених швидкостях. Дані інфраструктурні відмінності між державами склалися історично й пов'язані з захистом власних територіальних інтересів. В силу різних історичних причин ширина залізничної колії у всьому світі розвивалась по-різному. Більшість центральних та східних країн Європи використовують мережу залізничних колій стандартної ширини 1 435 мм, проте країни пострадянського союзу використовують ширококоліїну мережу з шириною колії 1 520 мм.

Для більш детального огляду доцільно розглянути інфраструктуру кожної європейської країни зокрема (таблиці 1):

Таблиця 1

Технічна характеристика залізничної інфраструктури європейських країн та України

Польські державні залізниці (Polskie Koleje Panstwowe – PKP SA).	Загальна протяжність колійного розвитку складає 19,3 тис. км, з них: магістральні колії 4,2 тис. км, першорядні 10,5 тис. км, другорядні 3,8 тис. км, ділянок місцевого значення 0,7 тис. км. [6]. Ширину колії 1 435 мм. Максимально допустима швидкість понад 160 км/год.
Австрійські федеральні залізниці (Österreichische Bundesbahnen – ÖBB).	Протяжність залізниць становить 5,6 тис. км, з яких 56,9 % електрифіковані. Ширина колії становить 1435мм. Застосовується однофазний струм 15 кВ, 16,7 Гц на ширококоліїних лініях та 6 кВ, 25 Гц. на вузькоколіїних лініях (760 мм). Спосіб струмознімання – від контактного проводу з ланцюговою підвіскою. Максимальна швидкість руху поїздів дорівнює 160 км/год. [10].
Словацькі залізниці (Zelznice Slovenskej Republiky – ZSR).	Загальна протяжність залізничних колій становить 3,6 тис. км. Експлуатується залізнична колія шириною 1435 мм. Одноколіїні ліній становлять 68,7 %, двоколіїні – 28,2 % та вузькоколіїні залізниці – 50 км. Протяжність колії з шириною 1520 мм становить 100 км. Електрифіковано 1 587 км, з них 51 % на постійному струмі 3 кВ та 49 % на змінному струмі 25 кВ, 50 Гц Максимальна швидкість пасажирського поїзда 140 км/год, середня 120 км/год. [1].
Залізниці Угорщини (Magyar Allamvasutak – MAV).	Експлуатаційна довжина залізниць становить 7,8 тис. км (27-ме місце у світі) [1]. Ширина колії - 1 435 мм. Двоколіїні ділянки мають довжину 1,3 тис. км (16,6 %); 39,5 % загальної протяжності залізниць електрифіковано; безстикова колія становить 45,5 %. 35 % залізниць експлуатуються із максимально - допустимою швидкість 100–120 км/год, а на напрямку Будапешт – Хедьєсхалом встановлена швидкість – до 160 км/год. Автоблокуванням оснащено 35 % ліній [8].
Румунські залізниці (Căile Ferate Române – CFR).	Експлуатаційна довжина залізниць – 10,8 тис. км, з яких 4,0 тис. км (36,9 %) електрифіковано на змінному струмі. Максимальну швидкість пасажирських поїздів 160 км/год і вантажних 120 км/год. Використовуються контактні мережі змінного струму напругою 25 кВ.
Чеські залізниці (Ceske Drahy – CD).	Загальна довжина колій складає 9,6 тис. км ліній стандартної колії (ширина 1435мм) і 96 км вузької, з них електрифіковано 3,2 тис. км (34,2 %). Майже 34 % всіх залізничних ліній Чехії електрифіковані, понад 20 % двоколіїні, приблизно 40 % обладнані сучасними пристроями СЦБ [7].

Залізничні Великої Британії (Network Rail).	Протяжність залізничних колій становить 15,849 тис. км, з них електрифіковано 6,130 тис.км. Ширина колії становить 1435мм. Оператор інфраструктури Network Rail має ліцензію на колійну інфраструктуру та понад 2569 залізничних станцій у Великій Британії, але більшість станцій здані в оренду приватним перевізникам для більшої інтеграції операцій [9].
Українські залізничні (АТ «Укрзалізниця»).	Розгорнута довжина складає 41,6 тис. км, з них головних колій 27,1 тис.км, станційних і спеціальних 12,2 тис.км, під'їзних 2,3 тис.км. Електрифіковано 9,4 тис. км ліній або 47,3 % загальної протяжності головних колій. Щільність мережі – 32,8 км на 1 000 км ² території. Ширина колії становить 1 520 мм. Автоблокуванням та диспетчерською централізацією обладнано 12,2 тис. км. [3].

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3,9,7,8,1,10,6]

Основними відмінностями європейських залізниць від українських є ширина колії та напруга в контактній мережі. В Україні ширина колії становить 1 520 мм, а в європейських країнах - 1 435 мм. В Польщі, Австрії, Чехії та Угорщині напруга в контактній мережі 3 кВ постійного струму, 15 кВ змінного струму частотою 16,7 Гц, а в Словаччині й Україні напруга в контактній мережі 3 кВ постійного струму і 25 кВ змінного струму частотою 50 Гц. Питома вага електрифікованих залізниць становить у середньому 50 %, а саме: у Польщі 61,6 %, Австрії 56,9 %, Словаччині 43,8 %, в Угорщині й Румунії цей показник наближається до 40 %, в Україні – 47,3 %.

Залізничні України та європейських країн мають різні умови експлуатації, відрізняються технічним станом, оснащенням, параметрами профілю й плану, а тому, зважаючи на різні обсяги й вартість робіт із реконструкції наявних залізниць, потребують додаткового фінансування – не тільки державного, але й від Європейського Союзу.

Стратегічним орієнтиром науково-технічної політики транспортної галузі України є відповідність міжнародним вимогам щодо технічних параметрів та якості послуг, що реалізуються транспортом. Тому пріоритетним завданням для транспортної галузі є розширення наукових досліджень щодо впровадження прогресивних технологій організації міжнародних вантажних і пасажирських перевезень та розробка принципово нових систем управління з залученням прогресивних інформаційних технологій.

Отже, для подальшого успішного розвитку залізничного транспорту України необхідно провести модернізацію залізничних колій, збільшити обсяги електрифікованих мереж, здійснити будівництво головних колій відповідно до європейських стандартів, збільшити пропускну спроможність залізниць, запровадити швидкісний рух поїздів як умови реалізації геополітичних переваг України (на даний час в Україні запроваджений прискорений рух з максимальною швидкістю 160км/год.), реструктурувати пасажирське господарство, вдосконалити організацію пасажирських і вантажних перевезень, виконати оновлення рухомого складу [5].

Список використаних джерел:

1. Курган, М. Б. Теоретичні основи впровадження високошвидкісного руху поїздів в Україні : монографія / М. Б. Курган, Д. М. Курган ; Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. – Дніпро : ДНУЗТ, 2016. – 283 с.
2. Садчикова, І. . (2021). КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ КАТЕГОРІЇ «ІНФРАСТРУКТУРА». Проблеми і перспективи економіки та управління, (4(24), 155–169. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4\(24\)-155-169](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-155-169). (дата звернення: 21.03.2022).
3. Довідник основних показників роботи залізниць України (2006–2016 роки) / ПАТ «Українська залізниця». – Київ, 2017. – 44 с.
4. За стратегією розвитку Укрзалізниці до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/458113/. (дата звернення: 18.03.2025).
5. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. <https://ips.ligazakon.net/document/NT3764>. (дата звернення: 20.04.2025).
6. Annual Report [Електронний ресурс] // PKP Polskie Kine Kolejowe S. A. – Режим доступу: <https://en.plk-sa.pl/press/annual-report>. (дата звернення: 18.03.2025).
7. ČD Group. History [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/historie/-12991/>. (дата звернення: 21.04.2025).
8. Horvat, F. Magistrale for Europe / F. Horvat, S. Fischer // Közlekedésépítési Szemle. – 2009. – Vol. 59. – Iss. 5. – P. 33–37.
9. Rail infrastructure and assets April 2023 to March 2024. (2024). Office of rail and road. <https://dataportal.orr.gov.uk/media/gcdkwb0v/infrastructure-and-assets-2023-24.pdf>. (дата звернення: 20.04.2025).
10. ÖBB-Presse Logo Presse. Nachhaltigkeitsberichte [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://presse.oebb.at/de/publikationen/nachhaltigkeitsberichte>. (дата звернення: 20.04.2025).

УДК 005.21:005.94:658.012.2

Шелягін Д.С., магістрант групи ПВМ-10, ФБСО
Науковий керівник: Вигovskyкий В.Г., к.е.н., доцент кафедри
менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах господарювання бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, жорсткою конкуренцією та постійними трансформаціями. В таких умовах, стратегічні ініціативи набувають особливої уваги, як інструмент забезпечення сталого розвитку та довгострокового успіху підприємства. Проте, формування та реалізація ефективних стратегічних рішень вимагає системного підходу, який враховує як внутрішні аспекти діяльності організації, так і зовнішні фактори впливу.

Актуальність дослідження стратегічного планування зумовлена низкою важливих чинників, що визначають його значення в ринкових умовах. Зростання глобальної конкуренції потребує від підприємств пошуку нових напрямів розвитку та формування конкурентних переваг, адже відсутність чіткої стратегії загрожує втратою ринкових позицій. Швидкі технологічні зміни та цифровізація бізнесу одночасно відкривають нові можливості та створюють ризики, що потребує стратегічного підходу до адаптації. Крім того, динаміка споживчих потреб і зростання їхніх очікувань вимагають від підприємств гнучкості та інноваційності, що забезпечується лише на основі ефективної стратегії розвитку.

Стратегія розвитку підприємства є довгостроковим планом дій, що спрямований на забезпечення його конкурентоспроможності, ефективності та стійкості в умовах динамічного середовища. Вона дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й активно впливати на нього, використовуючи власні переваги та можливості. Для збереження конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності суб'єктам підприємництва слід обирати напрям, що пов'язаний з впровадженням інноваційних змін, зокрема використання бізнес-аналітики. За умови системного підходу до аналізу даних, підприємство отримує можливість своєчасної реакції на регулярні виклики бізнес-середовища. Використання аналітичних інструментів дозволяє ідентифікувати тенденції у споживчій поведінці, економічних змінах та інноваційних технологіях. Це допомагає підприємствам оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури [2].

Застосування бізнес-аналітики суттєво підвищує ефективність управління ресурсами та оптимізує витрати підприємства. Використання даних про продуктивність співробітників та бізнес-процесів допомагає визначати області для вдосконалення. Зокрема, аналіз продуктивності персоналу і внутрішніх бізнес-процесів забезпечує ідентифікацію «вузьких місць» та ініціювання відповідних заходів з метою підвищення операційної ефективності. Опрацювання клієнтських даних уможливорює розробку персоналізованих маркетингових стратегій, оптимізацію задоволеності споживачів і зростання продажів. Аналітичні системи забезпечують своєчасну діагностику загроз і перспектив, мінімізуючи ризики та підтримуючи стратегічну стійкість. Попри значні переваги, інтеграція бізнес-аналітики у стратегічне планування має низку недоліків. Інтеграція бізнес-аналітики, попри значні переваги, супроводжується ризиками, зумовленими великими обсягами неструктурованих або застарілих даних, необхідністю значних фінансових інвестицій у програмне забезпечення, інфраструктуру та навчання, а також потенційним опором з боку персоналу. Також важливими є інструменти для обробки даних. Серед програмного забезпечення для бізнес-аналітики виділяється комплекс Microsoft Power BI, який складається з набору програмних сервісів і підключень та дозволяє створити консолідовану базу даних підприємства, використовувати узгоджені, візуально привабливі та інтерактивні засоби аналітики [1].

Важливим аспектом успішного впровадження бізнес-аналітики є створення культури даних у організації, де кожен співробітник розуміє цінність аналітичної інформації та вміє її використовувати у своїй роботі. Це передбачає системне навчання персоналу, розвиток цифрових компетенцій та заохочення до прийняття рішень на основі аналітичних даних.

Таким чином, стратегічне управління є основою довгострокового успіху підприємства. Чітке визначення напрямів розвитку, врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, комплексній системі моніторингу ключових показників ефективності, а також гнучкість у прийнятих рішеннях і оперативне коригування стратегічних планів дозволяє підприємству не лише ефективно функціонувати в умовах невизначеності, а й досягати стабільного зростання та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Міценко Н., Воронко О., Боднарчук В., Кабачі Б. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс розвитку та реалізації потенціалу підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2022. 312(6(2), С. 129-135. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-24).
2. Прокипчук Л. Розроблення стратегії розвитку підприємства на засадах її компатибельності зі системами бізнес-аналітики в умовах зовнішньоекономічної діяльності: проблеми та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2024. №65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-15>.

Яремчук Д.О., магістрантка група ЗМО 24-1М, ФБСО
Біляк Т.О., ст. викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

РИНКОВІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ

В сучасних умовах підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових викликів, що виникають у результаті глибоких змін у ринковому середовищі. Формування маркетингової стратегії в таких умовах значною мірою залежить від дії ряду ринкових факторів, які трансформуються під впливом воєнного стану.

Одним із ключових ринкових факторів є зміна споживчої поведінки. Під час війни домінуючими стають потреби в безпеці, базових товарах та емоційній стабільності. Споживачі знижують витрати на необов'язкові товари та послуги, а маркетингові комунікації мають фокусуватись на підтримці, надійності та соціальній відповідальності. Компанії повинні враховувати нові очікування цільової аудиторії щодо етичності, гуманності та патріотизму [1].

Другим важливим фактором є зміна конкурентного середовища. Частина підприємств припиняє діяльність або зменшує масштаби виробництва, інші ж – швидко адаптуються, переорієнтовуючи маркетинг на нові цільові сегменти, ринки чи навіть види продукції. Наприклад, багато підприємств легкої промисловості в Україні у 2022–2023 рр. перейшли на виробництво військового або медичного одягу, відповідно адаптувавши свої маркетингові стратегії [2].

Логістичні обмеження також істотно впливають на маркетинг. Перервані ланцюги постачання, блокування транспортної інфраструктури, підвищені ризики доставки зумовлюють перегляд географії збуту та каналів розподілу. Підприємства орієнтуються на локальні ринки, спрощені моделі дистрибуції, активніше використовують цифрові канали комунікації [3].

У воєнний час зростає значення державного регулювання. Маркетинг має узгоджуватись із загальнодержавною політикою: заборона експорту окремих товарів, зміна системи ціноутворення, пріоритет державного замовлення – все це диктує нові рамки для формування стратегії. Підприємства, які швидко інтегруються в державні програми або грантові ініціативи, здатні ефективніше просувати свою продукцію [4].

Ще одним ринковим фактором є валютна нестабільність та інфляція, які змінюють цінову політику підприємств. Компанії змушені постійно адаптувати прайси, впроваджувати гнучкі системи знижок, акцій та програм лояльності, щоби утримати клієнтів та забезпечити оборотність коштів. Крім того, змінюється вартість рекламних кампаній, що впливає на вибір каналів просування.

Також не можна ігнорувати фактор цифрової трансформації. У період війни багато бізнесів активно переходять в онлайн: електронна комерція, цифрові платформи, соціальні мережі – стають головними інструментами взаємодії з ринком. Це вимагає переосмислення маркетингових стратегій з урахуванням специфіки діджитал-комунікацій, що дозволяють зберегти або навіть розширити охоплення клієнтської бази [5].

Підсумовуючи, ринкові фактори під час війни є нестабільними, комплексними та взаємопов'язаними. Для ефективного функціонування підприємства повинні розглядати маркетингову стратегію не як статичний документ, а як гнучкий інструмент, що здатен швидко змінюватися у відповідь на зовнішні виклики. Успішна адаптація до умов воєнного ринку передбачає не лише реагування на поточні зміни, але й стратегічне бачення майбутнього розвитку в умовах невизначеності. У такій динамічній ситуації успішність маркетингової стратегії напряму залежить від здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринку, підтримуючи гнучкість, креативність та постійний моніторинг зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Іванова Н.І. Маркетингова стратегія підприємства в умовах воєнного стану. Вісник економіки. 2023. №2(36). С. 47–52.
2. Шевченко Л.В. Особливості поведінки споживачів у період кризи. Економіка та суспільство. 2022. №39. С. 93–99.
3. Сидоренко Т.А. Маркетингова логістика в умовах збройного конфлікту. Бізнес-інформ. 2023. №3. С. 101–106.
4. Кравчук О.В. Державне регулювання ринку в період війни: виклики та можливості. Економіка України. 2022. №7. С. 28–34.
5. Ярошенко І.О. Цифровізація маркетингу підприємств в умовах кризової економіки. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. №2. С. 72–79.