UDC 005.2:339.1:378

Kotvytskyi O.R., student, group MO-71,
Faculty of Business and Service
Scientific supervisor: Pashchenko O.P., PhD in Economics, As. Prof.,
Associate Professor of the Department of Management,
Business and Marketing Technologies
Zhytomyr Polytechnic State University

STRATEGIC DIFFERENTIATION AS A KEY TOOL FOR COMPETING WITH LEADING NATIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Under current conditions, competition among higher education institutions (HEIs) in Ukraine is intensifying within both regional and national educational services markets. This phenomenon is driven not only by global integration processes but also by large-scale wartime challenges, a critical decline in the total number of applicants [1], and intensified migration. Furthermore, rising requirements for the quality of educational and scientific outcomes exert significant pressure on regional HEIs.

Under these conditions, a concentration of applicants and students within Ukraine's most developed and prominent universities is observed, posing a critical threat to smaller regional HEIs [1]. This leads to a dangerous regression effect for institutions that lack the capacity to engage in conventional head-to-head competition with leading players in the national educational services market. This leads to a decline in the quality and effectiveness of core activities and carries a significant long-term destructive impact, as most Ukrainian HEIs encounter difficulties in ensuring their competitiveness and often confine themselves to isolated tactical measures incapable of achieving a comprehensive strategic effect in the long term [2, p. 335].

Due to the limited scale of infrastructure, number of employees and students, which hinders the potential of regional higher education institutions to engage in traditional head-to-head competition with leaders in the national market, there is a need for strategic differentiation, which aims to differentiate a particular university from its competitors by creating a unique value proposition for prospective and current students within the national market. As M. Porter emphasises in his work, the essence of strategy lies in choosing a unique and valuable position based on systems of activity that are far more difficult for competitors to replicate than operational efficiency [3]. In this context, for regional universities, the transition to a strategy of differentiation means moving away from the principles of traditional competition in higher education, in particular from replicating the broad scope of activities typical of large higher education institutions. Rather than seeking to expand the scale of their operations, universities should focus on improving the quality of the educational process, developing their innovative potential, and building in-depth expertise in specialist fields that meet the specific demands of global or regional trends. This will enable them to consolidate their position as equals alongside larger competitors.

On the national market for educational services, there are many successful examples of the effective use of strategic differentiation tool. In particular, Zhytomyr Polytechnic State University [4], as a regional leader with high ambitions, has differentiated itself by developing a strong innovation base, a high level of social engagement and responsibility, whilst maintaining efforts focused on developing scientific potential and the quality of the educational process. Another example of the successful application of this approach is the Ukrainian Catholic University [5], which, despite its small size, differentiates itself through creating a community, building a strong social component and offering high-quality educational services, whilst maintaining a focus on specific fields without scattering its efforts.

In conclusion, strategic differentiation is a key tool aimed at helping regional HEIs to increase their internal resilience and strengthen their position in an unequal competitive environment, demonstrating a capacity for development in the face of the destructive challenges of wartime. This is achieved by moving away from traditional competition based on the scope and scale of educational and research activities, in favour of developing a unique value proposition that differentiates a particular university from its better-known and more powerful competitors.

References:

1. Register of educational institutions. Number of students enrolled for studies. EDBO. URL: https://registry.edbo.gov.ua/opendata/entrant/ (accessed: 30.04.2026).
2. Шпильова В., Дібрівка А., Пономаренко А. Напрями формування конкурентоспроможної стратегії ЗВО. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2025. №5. С. 334-340. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-49
3. Porter M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review.* 1996. Vol. 74, no. 6. P. 61–78.
4. Zhytomyr Polytechnic State University. official website. URL: https://ztu.edu.ua (accessed: 30.04.2026).
5. Ukrainian Catholic University. official website. URL: https://ucu.edu.ua (accessed: 30.04.2026).

UDC 658.8:004.4(477)

Zhalinska I.V., PhD in Economics., As. Prof.
Kanchura Ye.O., PhD in Phil., As. Prof
Onyshchuk D.A., Bachelor's Student
Zhytomyr Polytechnic State University

STRATEGIC APPROACHES OF UKRAINIAN IT PRODUCT COMPANIES

Ukrainian IT product companies are growing quickly and becoming more visible on the global market. Even under challenging conditions, the IT industry remains one of the most dynamic sectors. Companies creating digital products must continually refine their strategies to stay competitive and deliver consistent results. For this reason, the topic is relevant, namely, understanding how Ukrainian IT companies build and use their strategic approaches helps explain their success and future growth.

The study aims to analyze the main strategic approaches used by Ukrainian IT product companies and to show how these approaches help them develop strong products, attract users, and compete internationally.

One of the leading strategies is product differentiation. Companies try to offer something unique so users choose their product instead of similar alternatives. Grammarly is a clear example of focusing on high-quality language-checking technology and simple design. This strong focus helps the company stand out among many global writing tools. Other products differentiate through design, ease of use, or special features that competitors do not offer. [1, p. 52].

Another important strategy is continuous innovation. Ukrainian IT companies often work in fast-changing areas, so they need to update their technologies and add new functions regularly. Many teams use artificial intelligence, automation, or machine learning to improve their products. For example, Reface became popular because it used advanced AI technology in a simple and entertaining format. Research shows that companies that innovate consistently keep users longer and grow faster [2, p. 118]. This strategy helps Ukrainian companies stay relevant in international markets.

A third strategy is customer-centric development. Companies actively collect user feedback and use it to plan updates. This includes beta testing, user communities, and regular communication. Monobank often asks customers what features they want next, and this approach led to many popular functions in the app. When users feel heard, they trust the product more, which increases loyalty and encourages them to recommend the product to others [3, p. 88].

Another strong direction is the global scaling strategy. Many Ukrainian IT companies develop products that are easy to launch in different countries. Ajax Systems, for example, sells security systems in more than 120 countries. This growth is possible because the company focuses on quality, localization, and flexible market entry strategies. Remote-first teams also make scaling easier, as companies can hire specialists from different regions without opening offices.

Another widely applied approach is agile and lean product management. This involves working in short development cycles, testing ideas quickly, and making decisions based on data. Metrics like daily active users (DAU), monthly active users (MAU), customer acquisition cost (CAC), and lifetime value (LTV) are used to measure performance and guide product development. For example, Grammarly constantly tests new features and monitors user engagement before making them widely available. Agile methodologies allow companies to react quickly to changes in technology, user behavior, and market conditions. Companies that use agile and lean management often release better products faster and reduce the risk of failure [4, p. 63].

Despite these strategies, Ukrainian IT product companies face challenges such as global competition, funding needs, and external uncertainties. At the same time, these factors stimulate innovation and strategic thinking. Companies that effectively combine differentiation, innovation, customer focus, global scaling, and agile management have stronger growth potential, especially given rising demand for AI solutions and the expansion of remote work.

In conclusion, strategic approaches are key to the success of Ukrainian IT product companies. Their integration enables firms to build competitive products, remain stable in dynamic environments, and transform local solutions into globally recognized digital products.

References:

1. Demchuk O. Strategic Transformation of Ukraine's IT Sector in Global Markets // Economic Development Review. – 2022. – №3. – С. 50–57.

2. Evans V., Green M. Cognitive Approaches in Digital Innovation. – Edinburgh : Edinburgh University Press, 2020. – 240 p.

3. Bilous B.P. Customer Engagement in Digital Product Ecosystems // Ukrainian Business Studies. – 2021. – №7. – С. 81–90.

4. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. – New Jersey : Wiley, 2017. – 832 p.

УДК 005.591.6:004:658.8

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

СУБ'ЄКТИ ТА ОБ'ЄКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У межах цифрової трансформації торговельної діяльності особливої уваги потребує визначення поняття суб'єктів та об'єктів цифровізації бізнес-процесів, оскільки саме вони формують предметну основу для впровадження цифрових рішень, інформаційних систем і технологічних інструментів управління. Якщо суб'єкти цифровізації відображають коло учасників, які ініціюють, забезпечують та реалізують відповідні зміни, то об'єкти цифровізації характеризують ті явища, ресурси, операції, інформаційні потоки та управлінські процедури, на які безпосередньо спрямовується цифровий вплив.

З огляду на це, об'єкти цифровізації бізнес-процесів торговельної діяльності доцільно розглядати як сукупність структурних елементів господарської діяльності підприємства, що підлягають перетворенню, автоматизації, інформаційному відображенню, аналітичному опрацюванню та інтеграції в цифрове середовище управління. Їх виокремлення дає можливість системно визначити напрями цифровізації, конкретизувати сфери застосування цифрових технологій та обґрунтувати пріоритети трансформації торговельного підприємства.

Отже, хоча в науковій літературі поняття «суб'єкти та об'єкти цифровізації бізнес-процесів торговельної організації» ще не набуло завершеного й усталеного категоріального оформлення, його зміст може бути обґрунтований на основі праць дослідників цифровізації торгівлі, цифрової трансформації підприємств, процесного управління, інформаційного забезпечення та автоматизації торговельної діяльності. Для обґрунтування об'єктів цифровізації важливими є праці Г. В. Ситник [1] та О.В. Ольшанського [2,3] та О.В. Смігунової [3], у яких розкрито процесний підхід до управління підприємствами торгівлі та класифікації їх бізнес-процесів.

Суб'єкти цифровізації на підприємстві – це ті учасники, які ініціюють, організовують, забезпечують, впроваджують, регулюють або безпосередньо використовують цифрові рішення в господарській діяльності. Їх доцільно розглядати не лише як окремих виконавців, а як сукупність внутрішніх і зовнішніх учасників, взаємодія яких визначає зміст, напрями, темпи та результати цифровізації підприємства.

У межах внутрішнього середовища підприємства ключовим суб'єктом цифровізації виступає керівництво підприємства. Саме власники, директор, керівники функціональних підрозділів визначають стратегічні орієнтири цифрового розвитку, ухвалюють рішення щодо інвестування в інформаційні системи, автоматизацію, цифрові платформи, аналітику даних. Їх роль полягає в тому, що вони задають інституційні умови цифровізації, забезпечують її ресурсну підтримку та інтеграцію в загальну систему управління підприємством.

Окрему групу становлять спеціалізовані внутрішні виконавці цифровізації – IT-служба, фахівці з цифрової трансформації, системні адміністратори, аналітики, програмісти, адміністратори ERP-, CRM-, BPM- та інших інформаційних систем. Вони є безпосередніми провідниками технологічних змін, оскільки відповідають за вибір, налаштування, підтримку, адаптацію та розвиток цифрової інфраструктури підприємства. Якщо керівництво формує стратегічне бачення, то ці суб'єкти забезпечують його техніко-організаційну реалізацію.

Важливим суб'єктом цифровізації є також персонал підприємства загалом, тобто працівники всіх структурних підрозділів, які використовують цифрові інструменти у своїй щоденній роботі. Саме вони перетворюють цифрові технології з формального ресурсу на реально діючий елемент бізнес-процесів. До цієї групи належать працівники бухгалтерії, логістики, постачання, збуту, маркетингу, кадрової служби, виробничих і сервісних підрозділів. Їх участь у цифровізації полягає не лише у використанні програмного забезпечення, а й у формуванні запиту на нові рішення, адаптації процесів до цифрового середовища, напрацюванні цифрових навичок і практик.

Крім внутрішніх учасників, слід виділити зовнішніх суб'єктів цифровізації. До них належать розробники програмного забезпечення, інтегратори, консалтингові компанії, постачальники хмарних сервісів, телекомунікаційні оператори, провайдери цифрових платформ, банки, логістичні партнери, а також державні органи, які формують нормативно-правові умови цифрового розвитку. Їх роль проявляється у постачанні технологій, сервісів, стандартів, регуляторних вимог і цифрових каналів взаємодії.

Узагальнення суб'єктів та об'єктів цифровізації бізнес-процесів торговельної організації дає змогу сформувати їх суб'єктно-об'єктну характеристику, у межах якої визначаються основні групи учасників цифрових перетворень, змістова характеристика відповідних елементів та їх роль у цифровізації бізнес-процесів. Систематизацію зазначених положень подано в табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація суб'єктів та об'єктів цифровізації бізнес-процесів торговельної організації

Елементи механізму цифровізації	Основні групи	Змістова характеристика	Місце елементів цифровізації в управлінні бізнес-процесами
Суб'єкти	Стратегічні	Власники, директор, топменеджмент	Визначають стратегію цифрового розвитку, ухвалюють інвестиційні та організаційні рішення
	Організаційно-управлінські	Керівники підрозділів, власники бізнес-процесів	Формують функціональні вимоги до цифровізації конкретних процесів
	Технологічні	ІТ-служба, програмісти, адміністратори систем, аналітики	Забезпечують технічне впровадження, підтримку та розвиток цифрових рішень
	Функціональні	Працівники бухгалтерії, логістики, продажу, маркетингу, складу, сервісу	Використовують цифрові інструменти у щоденній господарській діяльності
	Зовнішні	Постачальники ПЗ, інтегратори, банки, маркетплейси, логістичні оператори, державні органи	Забезпечують зовнішні сервіси, платформи, стандарти та нормативні умови цифрової взаємодії
Об'єкти	Ресурсні	Товари, запаси, персонал, фінанси, обладнання, інформаційні ресурси	Підлягають електронному обліку, контролю, моніторингу та оптимізації
	Операційні	Закупівля, приймання, зберігання, продаж, повернення, доставка, інвентаризація	Підлягають автоматизації, стандартизації та електронному документуванню
	Інформаційні	Документи, довідники, бази даних, звіти, показники, клієнтські бази	Формують інформаційну основу управління бізнес-процесами
	Управлінські	Планування, контроль, аналіз, бюджетування, прогнозування, комплаєнс	Забезпечують прийняття управлінських рішень на основі даних
	Комунікаційні	Канали взаємодії з клієнтами, постачальниками, банками, державними сервісами	Забезпечують цифрову взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем
	Аналітичні	KPI, нормативи, відхилення, прогнози, управлінські звіти	Дають змогу оцінювати ефективність і результативність бізнес-процесів

Отже, суб'єкти та об'єкти цифровізації бізнес-процесів торговельної організації утворюють взаємопов'язану систему. Суб'єкти визначають, організовують, забезпечують і використовують цифрові зміни, тоді як об'єкти є тим змістовним полем, на яке ці зміни спрямовуються. Саме поєднання суб'єктного та об'єктного підходів дозволяє сформувати більш повне уявлення про цифровізацію бізнес-процесів торговельної організації. З одного боку, воно дає змогу ідентифікувати учасників, відповідальних за стратегічні, організаційні, технологічні та функціональні аспекти цифрових змін. З іншого боку, забезпечує визначення конкретних елементів господарської діяльності, які мають бути автоматизовані, інформаційно відображені, аналітично опрацьовані та інтегровані в єдине цифрове середовище управління.

Список використаних джерел:

1. Ситник Г. В. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. *Схід*. 2012. № 5(119). С. 54–61. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/62561
2. Ольшанський О.В. Управління бізнес-процесами підприємств торгівлі : *дис. ... д-ра екон. наук. 08.00.04*. Харків, 2020. 494 с.
3. Ольшанський О.В., Смігунова О.В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : *монографія.* Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.

УДК 338.33

Беркута В.В., магістрант спеціальності D3 «Менеджмент», гр. МОМ-25, ФБСО
Біляк Т.О., ст. викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Управління мотивацією в системі менеджменту підприємства є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності організації. Саме рівень мотивації працівників визначає їхню зацікавленість у досягненні стратегічних і поточних цілей підприємства. У сучасних умовах конкуренції важливим стає не лише залучення кваліфікованого персоналу, а й утримання його через створення сприятливого мотиваційного середовища [1]. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконання завдань та розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Крім того, вона забезпечує формування лояльності працівників і зниження рівня плинності кадрів. Управління мотивацією передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, що дозволяє комплексно впливати на поведінку персоналу. Отже, вдосконалення механізмів мотивації є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Система управління мотивацією персоналу підприємства - це комплекс взаємопов'язаних методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримку та підвищення зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства [2]. Вона охоплює сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, які впливають на трудову поведінку персоналу та спонукають його до ефективної діяльності. Така система передбачає узгодження інтересів працівників і підприємства, забезпечуючи баланс між особистими потребами та стратегічними завданнями організації. Важливими складовими системи є оцінювання результатів праці, винагорода, кар'єрний розвиток, корпоративна культура та умови праці.

Ефективно побудована система мотивації сприяє підвищенню продуктивності, якості роботи та рівня задоволеності персоналу. Вона також забезпечує зниження плинності кадрів і формування стабільного трудового колективу. Отже, система управління мотивацією є невід'ємною частиною загальної системи менеджменту підприємства.

Раціональна мотивація відіграє визначальну роль у розвитку системи менеджменту підприємства, оскільки саме вона забезпечує активну участь персоналу в досягненні стратегічних і оперативних цілей. Значення ефективної мотивації для розвитку системи менеджменту полягає в наступному [1; 2]:

- підвищення продуктивності праці – мотивовані працівники працюють результативніше, що забезпечує зростання загальної ефективності діяльності підприємства;
- покращення якості роботи – зацікавленість у результатах праці сприяє більш відповідальному ставленню до виконання завдань і зменшенню кількості помилок;
- підвищення ефективності управління – керівники отримують більш передбачувану та керовану поведінку персоналу, що полегшує процес прийняття управлінських рішень;
- розвиток ініціативності та інноваційності – мотивований персонал більш схильний до прояву творчості, впровадження нових ідей та удосконалення процесів;
- формування позитивного соціально-психологічного клімату – створюються сприятливі умови для командної роботи та ефективної взаємодії в колективі;
- зниження плинності кадрів – задоволені працівники рідше змінюють місце роботи, що сприяє стабільності персоналу.
- підвищення конкурентоспроможності підприємства – ефективна мотивація забезпечує сталий розвиток і успішне функціонування підприємства в умовах ринку.

Таким чином, ефективна мотивація персоналу є ключовим чинником розвитку системи менеджменту підприємства, оскільки вона забезпечує підвищення продуктивності праці, якості виконання завдань та досягнення стратегічних цілей. Вона сприяє формуванню відповідального, ініціативного та зацікавленого колективу, здатного швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Водночас мотивація позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі та зміцнює корпоративну культуру. Її ефективне використання дозволяє знизити плинність кадрів і оптимізувати витрати підприємства на управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87

2. Райчук Д. В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 2. С. 49-52.

УДК 159

Бєлічкова Є.А., здобувач вищої освіти, гр. МО-69
Царук І.М., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Управління конфліктами в діяльності підприємства є одним із ключових напрямів ефективного менеджменту, адже будь-яка організаційна система включає взаємодію людей із різними цілями, цінностями та інтересами. Конфлікти на підприємстві можуть виникати як у внутрішньому середовищі, так і в процесі взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, що робить їх невід'ємною частиною управлінських процесів. Невміння своєчасно виявляти та ефективно вирішувати конфлікти може призводити до зниження продуктивності, погіршення морального клімату в колективі та фінансових втрат. У той же час конструктивне управління конфліктами дозволяє використовувати їх як ресурс для розвитку, інновацій та підвищення командної ефективності.

Сучасні підприємства потребують системного підходу до аналізу, прогнозування та врегулювання конфліктів для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Важливим аспектом є своєчасна ідентифікація джерел конфліктів та визначення їх характеру, що дозволяє обирати оптимальні стратегії взаємодії. Наукові дослідження показують, що ефективне управління конфліктами включає використання психологічних, організаційних і правових механізмів. Значну роль відіграє розвиток корпоративної культури та навчання персоналу навичкам комунікації й вирішення суперечностей.

Сучасна наука управління визнає доцільність комплексного підходу до оцінки конфліктів, що передбачає врахування як їх ризиків, так і потенційних переваг (рис. 1).

Основні підходи науковців та практиків щодо впливу та наслідків конфліктів
1. Негативний підхід. Сформувався у межах класичних теорій управління, де конфлікт розглядається виключно як небажане і шкідливе явище. Прихильники цього підходу вважають, що конфлікти виникають через недоліки в організації управління, низький рівень дисципліни або неефективні комунікації. Основний акцент робиться на уникненні конфліктів або їх швидкому придушенні.
2. Позитивний підхід. Представники розглядають конфлікт як природне і навіть необхідне явище в діяльності організації. Вважається, що за умови правильного управління конфлікти можуть виконувати конструктивну функцію. Зокрема, вони сприяють виявленню прихованих проблем, активізації інноваційного мислення, підвищенню ефективності прийняття рішень та розвитку організації загалом.
3. Інтегрований підхід поєднує елементи як негативного, так і позитивного бачення конфлікту. Відповідно до нього, конфлікт є об'єктивним і неминучим явищем, яке може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки. Визначальним фактором є не сам факт наявності конфлікту, а якість управління ним.

Рис. 1. Основні підходи науковців та практиків щодо впливу та наслідків конфліктів у діяльності підприємства
Джерело: [1; 2; 6]

Значення конфліктів в діяльності підприємства можна звести до наступного [7; 8]:

1. Виявлення проблем і суперечностей – конфлікти дозволяють виявити приховані проблеми в організації та міжособистісні протиріччя.

2. Стимулювання розвитку та інновацій – конструктивні конфлікти сприяють пошуку нових рішень та вдосконаленню процесів.

3. Покращення комунікацій – конфліктні ситуації стимулюють відкритий обмін думками та інформацією між працівниками та підрозділами.

4. Формування командної роботи та взаєморозуміння – ефективне врегулювання конфліктів зміцнює довіру і співпрацю у колективі.

5. Мотиваційний вплив – конфлікти можуть підвищувати зацікавленість працівників у досягненні цілей та активізувати їхню діяльність.

6. Профілактика кризових ситуацій – своєчасне виявлення і регулювання конфліктів дозволяє попередити ескалацію негативних наслідків для підприємства.

7. Підвищення ефективності управління – аналіз причин і наслідків конфліктів допомагає керівництву вдосконалювати управлінські рішення.

Система управління конфліктами на підприємстві - це сукупність організаційних структур, методів, процедур і заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, аналіз, регулювання та вирішення конфліктних ситуацій з метою мінімізації їх негативних наслідків і максимізації конструктивного потенціалу для розвитку підприємства [3].

При виникненні конфліктів важливо звертати увагу на кілька ключових ознак, які дозволяють виявити

проблему на ранніх стадіях та своєчасно втрутитися в процес. До основних ознак конфліктів у діяльності підприємства належать [4; 5]: напруженість – відчуття дискомфорту, тривоги або напруги у взаємодії між працівниками чи підрозділами, що свідчить про існування суперечностей; емоційність – прояв сильних емоцій під час спілкування, таких як роздратування, гнів, обурення або стрес, що сигналізує про наявність конфлікту; зміни у поведінці – уникання контакту, зменшення продуктивності, пасивність або активна опозиційна поведінка; незгода та суперечки – часті дискусії, відкриті суперечки щодо завдань, методів роботи або прийнятих рішень; проблеми у комунікації – відсутність обміну інформацією, перекручування фактів, небажання слухати або співпрацювати; невдоволення та скарги – відкриті або приховані нарікання на дії колег, керівництва або організаційні процеси; зниження ефективності роботи – погіршення результатів праці, зрив термінів виконання завдань або збільшення помилок.

Особливості вирішення конфлікту із урахуванням позиції сторони відносно опонента представлено у табл.1.

Таблиця 1

Особливості вирішення конфлікту із урахуванням позиції сторони відносно опонента

Підхід управління конфліктом	Основна характеристика	Особливості застосування	Переваги	Можливі недоліки
Нейтральний (конструктивний)	Об'єктивний аналіз ситуації, врахування інтересів усіх сторін	Використовується для досягнення компромісу та взаємовигідного рішення	Зберігає продуктивну взаємодію, стимулює співпрацю	Може потребувати більше часу на прийняття рішення
Активний (жорсткий)	Наполегливе відстоювання власної позиції, швидке прийняття рішень	Використовується у критичних ситуаціях або при необхідності захисту ключових інтересів	Швидке вирішення конфлікту, чітке визначення результату	Може призвести до загострення суперечностей, погіршення відносин
Дипломатичний (м'який)	М'який, переговорний підхід, заохочення співпраці та поступок	Ефективний для підтримання довгострокових відносин та зниження емоційного напруження	Зміцнює взаємоповаження та довіру, знижує конфліктність	Може не забезпечити швидкого вирішення або повного задоволення інтересів

Джерело: [7; 9; 10]

Традиційні методи врегулювання конфліктів, що базуються на адміністративному контролі або одноразових рішеннях, не завжди забезпечують тривалі та конструктивні результати. Сучасні підходи дозволяють своєчасно виявляти конфліктні ситуації, аналізувати їхні причини та об'єкти, а також застосовувати гнучкі стратегії для мінімізації негативних наслідків. Вони сприяють формуванню конструктивного клімату, покращенню комунікацій і підвищенню продуктивності праці. Використання сучасних методів управління конфліктами також дозволяє перетворювати суперечності на фактор розвитку підприємства, стимулюючи інновації та покращення організаційних процесів [9; 10]. Отже, інтеграція різних підходів у систему управління конфліктами є ключовою умовою стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.
3. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами в організації як складова ефективного менеджменту. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2018. № 897. С. 68–74.
4. Медіація. UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія партнерів проєкту Erasmus+ Медіація: Навчання та трансформація суспільства / за ред. О.А. Сєдашової, О.М. Карпової. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 187 с.
5. Олійник Є.О., Олійник А.С., Волкова Н.В., Ярошенко А.В. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі як важливий напрям адміністративної реформи в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 91–97.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навч. посіб. 2-ге вид., доповн. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.
7. П'ятенко Д. Вдосконалення технологій управління конфліктами на підприємстві. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «New Horizons in Scientific Research: Challenges and Solutions» (December 16-18, 2024. Marseille, France). European Open Science Space, 2024. С. 86-89.
8. Сазонова Т.О., Шульженко В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 101-105.
9. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.
10. Чкан А.С. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 360 с.

УДК 339.138

Бєляков Д.О., асистент
кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ВИТРАТИ ПЕРЕМИКАННЯ (SWITCHING COSTS) У ФОРМУВАННІ КЛІЄНТСЬКОГО КАПІТАЛУ

У сучасних умовах загострення конкуренції та зростання вартості залучення нових клієнтів особливої актуальності набуває ефективне управління клієнтським капіталом підприємства. Одним із ключових чинників його формування та збереження виступають витрати перемикання (switching costs), які впливають на рішення споживачів щодо зміни постачальника товарів або послуг. У межах раціональної поведінкової моделі споживач оцінює не лише додаткові вигоди від альтернативної пропозиції, а й сукупні витрати перемикання. За умови, що ці витрати перевищують очікуваний приріст споживчої цінності, ймовірність зміни постачальника суттєво знижується.

З позицій управління клієнтським капіталом бар'єри перемикання виконують функцію механізму утримання клієнтської бази як одного з ключових нематеріальних активів підприємства. Вони безпосередньо впливають на тривалість взаємодії з клієнтом і, відповідно, на величину його життєвої цінності (Customer Lifetime Value, CLV), оскільки зростання витрат перемикання, як правило, корелює зі збільшенням періоду співпраці та стабілізацією грошових потоків.

Таким чином, бар'єри перемикання чинять комплексний вплив на конкурентну позицію підприємства, проявляючись у кількох взаємопов'язаних вимірах. Передусім, вони знижують цінову чутливість споживачів, оскільки за наявності високих витрат перемикання прийняття рішення про зміну постачальника потребує суттєвішого приросту споживчої цінності, зокрема у вигляді значнішої цінової переваги. Крім того, підвищення рівня switching costs сприяє зростанню передбачуваності доходів підприємства, що розширює можливості довгострокового планування поза межами одного бюджетного циклу. Водночас бар'єри перемикання формують додаткові обмеження для входу нових учасників на ринок, оскільки потенційні конкуренти змушені не лише пропонувати більш конкурентоспроможний продукт, але й компенсувати або нівелювати вже сформовані витрати перемикання споживачів. У сукупності це посилює стійкість ринкових позицій підприємства та сприяє збереженню його клієнтського капіталу.

Витрати перемикання (switching costs) доцільно розглядати як сукупність бар'єрів, що виникають у споживача під час зміни постачальника товарів або послуг, та можуть бути класифіковані за їх змістом і характером впливу на процес прийняття рішення. У цьому контексті виокремлюють процедурні, фінансові та реляційні витрати переходу:

1. Процедурні витрати охоплюють часові, організаційні та ресурсні затрати, пов'язані безпосередньо з процесом перемикання. До них належать витрати часу та зусиль на пошук альтернативних пропозицій, порівняння варіантів, оформлення необхідних процедур, навчання використанню нового продукту або сервісу, а також перенесення інформації чи даних.

2. Фінансові витрати включають прямі грошові втрати, що виникають у разі зміни постачальника. Це можуть бути штрафні санкції за дострокове припинення договорів, втрата накопичених бонусів або знижок, необхідність додаткових витрат на придбання нового обладнання чи програмних рішень, а також витрати, пов'язані з адаптацією до нових умов використання продукту чи послуги.

3. Реляційні витрати відображають емоційні та психологічні аспекти перемикання. Вони пов'язані з розривом усталених взаємин із постачальником, втратою персоналізованого обслуговування, необхідністю формування нових контактів, а також можливими труднощами адаптації до нового середовища взаємодії. У деяких випадках ці витрати посилюються за рахунок ідентифікації споживача з брендом або соціального контексту його використання.

Підвищення витрат перемикання може здійснюватися компаніями як у межах створення додаткової споживчої цінності, так і шляхом формування штучних обмежень для зміни постачальника. У цьому контексті доцільно розрізняти етичні та маніпулятивні підходи до формування switching costs, оскільки вони суттєво відрізняються за своєю природою, механізмами впливу та довгостроковими наслідками для клієнтських відносин (таблиця 1).

Етичні підходи ґрунтуються на підвищенні реальної цінності взаємодії зі споживачем, зокрема через покращення якості сервісу, персоналізацію обслуговування, накопичення корисних бонусів або створення екосистеми взаємопов'язаних продуктів. У цьому випадку зростання витрат переходу є побічним ефектом підвищення рівня задоволеності та залученості клієнта.

Натомість маніпулятивні підходи передбачають штучне ускладнення процесу виходу з відносин із компанією без відповідного збільшення споживчої цінності. Йдеться про створення надмірних

адміністративних бар'єрів, непрозорих умов контрактів або надмірної залежності від внутрішніх рішень постачальника, що обмежує свободу вибору споживача.

Таблиця 1

Етичні і маніпулятивні стратегії формування витрат перемикання (switching costs)

Механізм формування switching costs	Опис впливу на клієнта
Етичні стратегії	
Інтеграція в бізнес-процеси клієнта	Глибоке впровадження рішення у щоденну операційну діяльність клієнта ускладнює його заміну через високу залежність від функціональності системи
Накопичення унікальних даних	Формування значного масиву історичних даних, контенту або налаштувань, міграція яких потребує значних ресурсних витрат
Екосистемний lock-in	Використання взаємопов'язаних продуктів у межах однієї екосистеми, що підсилює взаємну залежність сервісів і підвищує вартість переходу
Навчання та звикання	Інвестиції клієнта у навчання роботі з інтерфейсом та логікою системи, що створює додаткові витрати часу та зусиль при переході
Накопичення привілеїв	Формування статусу або рівня в програмі лояльності, втрата якого зменшує вигоди клієнта при зміні постачальника
Маніпулятивні стратегії	
Заборона експорту даних	Обмеження можливості перенесення даних клієнта, що фактично блокує або суттєво ускладнює вихід із системи
Прихована відсутність сумісності	Використання форматів або технологій, несумісних із конкурентними рішеннями, без явного інформування користувача
Темні патерни (dark patterns)	Дизайн інтерфейсу, спрямований на ускладнення відмови від послуг, зокрема приховування або ускладнення процесу скасування підписки

Етичний підхід до формування витрат перемикання має ключове значення для забезпечення довгострокової стійкості клієнтських відносин і зміцнення довіри до компанії. Його сутність полягає у створенні реальної споживчої цінності, за якої зростання switching costs є природним результатом корисності продукту або сервісу, а не наслідком штучних обмежень для клієнта. У такій моделі бар'єри перемикання формуються через інтеграцію рішень у бізнес-процеси, накопичення корисних даних, розвиток екосистеми продуктів та підвищення рівня користувацької компетентності.

У цьому контексті switching costs виконують допоміжну функцію в системі управління клієнтським капіталом, підсилюючи стабільність відносин, але не визначаючи їхню основу. Вони мають розглядатися як інструмент, що підтримує, а не заміщує справжню лояльність, яка ґрунтується на задоволенні потреб та сприйнятті цінності взаємодії з компанією.

Водночас принциповим є недопущення ситуації, за якої утримання клієнта забезпечується виключно високими витратами перемикання без належного рівня задоволення. У таких умовах формується явище «захопленого клієнта» (captive customer), коли збереження відносин зумовлене не цінністю пропозиції, а бар'єрами виходу. Подібна модель є нестійкою в довгостроковій перспективі, оскільки акумулює приховану незадоволеність і підвищує ризик різкого відтоку клієнтів у разі появи більш привабливих альтернатив або зниження бар'єрів переходу.

На противагу цьому, справжня лояльність формується як результат поєднання високої споживчої цінності, позитивного досвіду взаємодії та добровільного вибору клієнта залишатися з компанією. У цьому контексті switching costs виконують не домінуючу, а підтримувальну функцію, підсилюючи стабільність відносин і сприяючи поступовому нарощуванню клієнтського капіталу підприємства через збільшення тривалості та цінності взаємодії з клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Tawseef G., Bhat M. A. Switching Costs and Customer Loyalty: A Review of literature. *International Journal of Management and Development Studies*. 2021. Vol. 10, no. 5. P. 7–14. URL: https://doi.org/10.53983/ijmds.v10i05.369.

2. 5 Types of Switching Costs that Create Moats. *Incremental Returns*. 2024. URL: https://www.incrementalreturns.co/p/5-types-of-switching-costs-that-create

3. Sudirjo F., Panjaitan F. A. B. K. The Effect of Perceived Value, Customer Satisfaction, and Switching Cost on Customer Loyalty. *West Science Business and Management*. 2025. Vol. 3, no. 1. P. 97–105. URL: https://doi.org/10.58812/wsbm.v3i01.1750.

УДК 659.1:004.8:17

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

AI-ГЕНЕРОВАНІ МЕМИ В РЕКЛАМІ: МІЖ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА ЕТИЧНИМИ ВИКЛИКАМИ

Сучасний цифровий простір досить міндивий і разом із ним трансформується сама природа рекламних комунікацій. Якщо ще кілька років тому увага споживача була зосереджена на класичних рекламних повідомленнях, то сьогодні вона дедалі надається перевага короткому, емоційному та розважальному контенту, зокрема мемам [1]. Мем як форма комунікації фактично перетворився на універсальну мову цифрової культури, здатну швидко передавати смисли, викликати емоції та формувати ставлення до бренду у такий не легкий для населення України період.

Паралельно з цим стрімко розвиваються технології генеративного штучного інтелекту, які вже сьогодні суттєво змінюють підходи до створення рекламного контенту. За оцінками дослідників, саме генеративний AI демонструє один із найпотужніших впливів на маркетингові процеси, забезпечуючи автоматизацію, персоналізацію та масштабованість комунікацій [2]. У практиці цифрового маркетингу це означає перехід від поодиноких креативних рішень до масового виробництва контенту, включно з мемами, що можуть генеруватися практично в реальному часі.

У науковій та практичній площині доцільно виокремлювати кілька основних груп інструментів штучного інтелекту, що використовуються у створенні мемів. Насамперед йдеться про текстові генеративні моделі, такі як ChatGPT, Claude та Gemini, які використовують для генерації ідей, сценаріїв та текстових підписів до мемів. Завдяки здатності враховувати контекст, стиль комунікації та особливості цільової аудиторії, такі інструменти дозволяють швидко створювати варіанти гумористичних повідомлень, адаптованих під конкретні маркетингові завдання. Для генерації зображень найбільш поширеними є Midjourney, DALL·E, Nano Nanana та Stable Diffusion. Вони забезпечують створення унікальних візуальних елементів мемів, включно з персонажами, сценами та стилізованими образами. Перевагою таких інструментів є високий рівень креативності та можливість швидкого масштабування контенту. Canva, Adobe Firefly та Runway ML орієнтовані на створення готового візуального контенту, презентації. Таким чином, аналіз сучасних AI-інструментів свідчить, що найбільш ефективним підходом до створення мем-реклами є їх комбіноване використання. Текстові моделі забезпечують генерацію ідей та смислового наповнення, візуальні генератори – формування образної складової, а комплексні платформи – інтеграцію та адаптацію контенту до вимог цифрового середовища. Водночас жоден із зазначених інструментів не здатен повністю замінити людську креативність, особливо у частині розуміння культурного контексту та доречності гумору, що зумовлює необхідність застосування гібридної моделі створення мем-контенту, де штучний інтелект виступає інструментом, а не самостійним суб'єктом комунікації.

Водночас така трансформація породжує низку суперечностей. З одного боку, AI відкриває безпрецедентні можливості для брендів, такі як швидкість створення контенту, адаптація під різні аудиторії, зниження витрат. З іншого боку виникає питання автентичності, довіри та емоційної щирості комунікації. Дослідження показують, що хоча штучний інтелект здатен генерувати переконливий рекламний контент, він не завжди забезпечує той рівень емоційної глибини, який властивий людському мисленню. Більше того, необдумане масове поширення AI-контенту може призводити до втрати довіри та навіть маніпулятивних практик, що ставить під сумнів етичність його використання [3].

Особливої актуальності ця проблема набуває саме у контексті мемів. На відміну від традиційної реклами, меми ґрунтуються на культурному контексті, іронії та «відчутті моменту тут і зараз». Вони виникають як жива реакція на події, а тому їх штучна генерація створює ризик втрати природності та смислової глибини. Водночас розвиток AI-технологій уже сьогодні дозволяє створювати меми автоматично, інтегруючи їх у рекламні кампанії та формуючи новий етап еволюції мем-маркетингу.

Аналіз сучасних підходів до створення мем-реклами свідчить, що людський і алгоритмічний креатив функціонують за різними логіками, що безпосередньо впливає не лише на ефективність комунікації, а й на її етичне сприйняття. Меми, створені людиною, зазвичай виникають як реакція на події або соціальні явища та вбудовані у відповідний культурний контекст. Це забезпечує їм природність, емоційну глибину та відчуття автентичності, що, у свою чергу, сприяє формуванню довіри до повідомлення. У такому випадку гумор сприймається як частина живої комунікації, а не як інструмент впливу.

Натомість AI-генерований креатив базується на відтворенні шаблонів і статистичних закономірностей, що дозволяє значно пришвидшити процес створення контенту та забезпечити його масштабування. Водночас саме алгоритмічна природа такого креативу породжує низку етичних викликів. Зокрема, відсутність глибинного розуміння соціального контексту може призводити до створення мемів, які є формально коректними, але змістовно невлучними або потенційно чутливими. Крім того, використання

AI у рекламній комунікації піднімає питання прозорості, оскільки споживач не завжди усвідомлює, що має справу зі штучно створеним контентом, що може впливати на рівень довіри та сприйняття бренду.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що ефективність мем-реклами тісно пов'язана з її етичною прийнятністю. Якщо людський креатив за своєю природою частіше враховує межі доречності, то AI-контент потребує додаткового контролю, оскільки може відтворювати упередження, некоректні асоціації або маніпулятивні елементи. Особливо це актуально для мемів, які часто використовують іронію або сарказм, що може бути неправильно інтерпретовано.

У цьому зв'язку доцільно розглядати людський і AI-креатив як взаємодоповнюючі складові єдиного процесу. Найбільш ефективною є гібридна модель, у межах якої штучний інтелект використовується для генерації ідей, варіантів контенту та їх адаптації, тоді як людина виконує функцію етичного фільтра та інтерпретатора. Саме людський фактор забезпечує перевірку контенту на відповідність культурним нормам, уникнення потенційно образливих або маніпулятивних повідомлень і збереження довіри аудиторії.

З урахуванням зазначеного можна сформулювати практичні рекомендації для рекламістів. По-перше, використання AI у мем-рекламі має супроводжуватися обов'язковим етапом етичної експертизи, що включає оцінювання потенційних репутаційних ризиків і культурної доречності. По-друге, доцільно забезпечувати прозорість комунікації, зокрема уникати ситуацій, коли аудиторія може бути введена в оману щодо природи створеного контенту. По-третє, необхідно враховувати чутливість тематики, особливо у контексті соціальних або кризових подій, де невдалий мем може мати негативні наслідки для бренду. По-четверте, важливо уникати надмірної автоматизації процесу, оскільки це може призвести до стандартизації контенту та втрати його «людяності».

Одним із найбільш показових прикладів інтеграції штучного інтелекту в маркетингові комунікації є рекламна компанія Coca-Cola.

Рис. 2. Реклама Coca-Cola створена людиною та AI

Реклама Coca-Cola з 90- х всім запамяталась червоним фургоном з зображенням Санти. Особливістю сучасної рекламної компанії є те, що ШІ використовується не лише як інструмент автоматизації, а як засіб масштабування креативу, що дозволило генерувати велику кількість унікального контенту з мінімальними витратами часу і найменшими фінансовими витратами.

Водночас аналіз рекламної компанії Coca-Cola дозволяє виявити і низку обмежень. Незважаючи на високу візуальну якість, частина AI-генерованого контенту сприймється як менш емоційно сприйнятна порівняно з традиційною рекламою бренду. Це підтверджує загальну тенденцію, згідно з якою контент створений AI може поступатися людському у відчутті автентичності, особливо в сегментах, де бренд історично асоціюється з емоційною комунікацією. Штучний інтелект у даному випадку виконує функцію генератора варіантів і інструмента залучення аудиторії, тоді як стратегічний контроль, емоційна тональність і цінності бренду, оцінка ефективності залишаються за людиною.

Таким чином, порівняльний аналіз показує, що людський креатив забезпечує автентичність, емоційну точність та етичну чутливість мем-реклами, тоді як AI-креатив – швидкість, варіативність і технологічну ефективність. Їх поєднання у межах гібридного підходу дозволяє не лише підвищити ефективність рекламних комунікацій, але й мінімізувати етичні ризики, що є особливо важливим у сучасному інформаційному середовищі, де довіра аудиторії стає ключовим ресурсом бренду.

Список використаних джерел:

1. Benediktus Rolando. The power of meme-based marketing: driving viral engagement and consumer connection. *Jurnal Bisnis Digital Dan Ekonomi Kreati*. 2025. Vol. 1. Issue 4. URL: https://journal.dinamikapublika.id/index.php/JUMDER/article/download/28/26?utm source=chatgpt.com

2. Zhang L.; Hur C. The Impact of Generative AI Images on Consumer Attitudes in Advertising. *Adm. Sci.* 2025. Vol. *15*. Pp. 395. URL: https://doi.org/10.3390/admsci15100395

3. Anirban Mukherjee. Safeguarding Marketing Research: The Generation, Identification, and Mitigation of AI-Fabricated Disinformation. *Computers and Society*. URL: https://arxiv.org/pdf/2403.14706

УДК 658.8:005.35:659.4

Бірюченко С.Ю., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Потапенко О.В., магістрант спеціальності D3 «Менеджмент»
Державний університет «Житомирська політехніка»

ДІЛОВА РЕПУТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ГЕНЕЗИС, ДЕФІНІЦІЇ ТА СУЧАСНІ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, посилення конкуренції та зростання ролі нематеріальних активів ділова репутація підприємства набуває статусу одного з ключових чинників забезпечення його стійкого розвитку. В умовах цифровізації, поширення соціальних медіа та підвищеної прозорості бізнес-процесів репутація формується значно швидше та стає вразливою до інформаційних ризиків, що особливо актуально для підприємств в Україні в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій.

Водночас у науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності поняття «ділова репутація підприємства», що зумовлює наявність широкого спектра трактувань – від розуміння її як нематеріального активу до інтерпретації як результату сприйняття стейкхолдерами або індикатора ефективності діяльності підприємства. Така різноманітність підходів ускладнює формування цілісної теоретичної бази та практичних інструментів управління репутацією.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у систематизації існуючих дефініцій, дослідженні генезису поняття та узагальненні сучасних підходів до його трактування, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

Поняття ділової репутації має глибоке історичне коріння та сформувалося значно раніше, ніж стало предметом системних наукових досліджень. Первинно воно виникло у практиці господарських відносин ще в період становлення торгівлі, коли довіра до купця, його чесність і надійність виступали ключовими чинниками укладання угод. У такому вигляді репутація існувала як неформальна характеристика суб'єкта господарювання.

У науковий обіг близьке за змістом поняття було введене через категорію «goodwill», яка відображала додаткову вартість бізнесу, зумовлену його діловою репутацією. Подальша концептуалізація відбулася у межах стратегічного менеджменту та маркетингу.

Суттєвий внесок у розвиток теорії корпоративної репутації зробив Charles Fombrun, який визначав її як сукупне сприйняття компанії різними групами стейкхолдерів, що формується на основі минулого досвіду, поточної діяльності та очікувань щодо майбутнього розвитку [2]. У його роботах репутація розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечувати довгострокові конкурентні переваги. Розвиток цієї концепції продовжився у працях Grahame Dowling, який трактував корпоративну репутацію як результат порівняння очікувань стейкхолдерів із реальними характеристиками діяльності компанії, підкреслюючи роль комунікацій і корпоративної ідентичності у її формуванні [1]. Він акцентував увагу на необхідності активного управління репутацією як складової стратегічного менеджменту.

Подальше уточнення сутності поняття здійснено у роботах Peter W. Roberts, який обґрунтував взаємозв'язок між репутацією та економічними результатами підприємства. Зокрема, доведено, що високий рівень репутації сприяє формуванню стійких конкурентних переваг і забезпечує надприбутковість компаній у довгостроковій перспективі [3].

У сучасних дослідженнях корпоративна репутація розглядається як:

- стратегічний нематеріальний ресурс;
- результат соціальної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами;
- інструмент управління довірою, ризиками та вартістю бізнесу.

В українській економічній науці ці підходи були адаптовані та доповнені з урахуванням трансформаційної економіки, що дозволило сформувати інтегративне розуміння ділової репутації як комплексної категорії, яка поєднує економічні, маркетингові, соціальні та етичні складові.

Таблиця 1

Дефініції поняття «ділова репутація підприємства»

№	Джерело	Визначення
1	Берницька Д. І., Кравчук Н. О. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2011. № 3. С. 41–45	стратегічний нематеріальний ресурс підприємства, що забезпечує його розвиток і конкурентні переваги
2	Дерев'янко О. Г. Ознаки та функції репутації як об'єкта репутаційного менеджменту підприємства. Агросвіт. 2012. № 19. С. 11–15	є складною категорією, що включає систему характеристик, які формують довіру до підприємства та визначають його позицію на ринку
3	Васильконова Е. Теоретичне бачення змісту поняття «репутація підприємства». Торгівля і ринок України. 2013. № 36. С. 102–110	трактується як узагальнене уявлення про його діяльність, що формується у свідомості зацікавлених сторін

№	Джерело	Визначення
4	Ясінська Ю. Механізм управління діловою репутацією підприємства. Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип. 2 (13). С. 228–236.	є результатом цілеспрямованого управління, що формується через взаємодію підприємства з ринковим середовищем
5	Грабчак В. І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складових. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 313–318.	інтегральна характеристика, що відображає результати діяльності підприємства, його імідж і рівень довіри
6	Шкромида В. В., Шкромида Н. Я. Особливості дослідження репутації підприємства. Інтелект XXI. 2019. № 3. С. 110–115.	складний багатокомпонентний феномен, що поєднує економічні, соціальні та інформаційні аспекти
7	Заушнікова М. Ю. Основні підходи до розуміння ділової репутації в сучасній зарубіжній та вітчизняній науці. Вісник Національного університету оборони України. 2022. № 6 (70). С. 14–22	сукупність уявлень про підприємство, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів
8	Сарай Н. І. Ділова репутація торговельного підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності в макро- та мікросередовищі. Трансформаційна економіка. 2023. № 1 (01). С. 63–67	є фактором конкурентоспроможності, що визначає вибір споживачів і позиції підприємства на ринку
9	Живко З., Живко М., Шегинська А. Проблематика ділової репутації як індикатор економічної безпеки бізнесу. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4 (76). С. 104–113	виступає індикатором економічної безпеки підприємства та його стійкого розвитку

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «ділова репутація підприємства» свідчить про відсутність єдиного універсального визначення. Водночас більшість дослідників сходяться на тому, що репутація є результатом узагальненої оцінки діяльності підприємства з боку стейкхолдерів, яка формується на основі попереднього досвіду взаємодії, рівня довіри та очікувань щодо майбутньої поведінки компанії. У сучасних умовах ділова репутація розглядається не лише як соціально-комунікаційна категорія, а й як стратегічний нематеріальний актив підприємства. Отже, на нашу думку, ділова репутація підприємства являє собою результат взаємодії його з внутрішнім і зовнішнім середовищами, що проявляється у сприйнятті його діяльності стейкхолдерами та виступає ключовим чинником конкурентоспроможності, економічної безпеки та довгострокового розвитку.

Проведений аналіз свідчить про багатовекторність трактування поняття «ділова репутація підприємства» в українській науковій літературі. Основні підходи зводяться до чотирьох домінант: ресурсного (як нематеріального активу), перцептивного (як оцінки стейкхолдерів), вартісного (як чинника формування ринкової вартості) та етико-правового. Це підтверджує інтегративний характер досліджуваної категорії та необхідність її комплексного врахування у системі управління підприємством.

Якщо раніше домінував ресурсний та перцептивний підхід, то новітні роботи акцентують увагу на таких аспектах:

- репутація як індикатор стійкого розвитку підприємства;
- репутація як інструмент управління ризиками;
- репутація як результат діяльності, що підлягає кількісному оцінюванню;
- посилення ролі маркетингового та комунікаційного виміру.

Це дозволяє трактувати ділову репутацію підприємства як динамічну інтегральну категорію, що одночасно виступає ресурсом, результатом і механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки.

Таким чином, дослідження показало, що поняття ділової репутації підприємства має багатовимірний характер і еволюціонувало від фінансово-облікового трактування (як гудвілу) до інтегральної категорії, що поєднує економічні, соціальні, комунікаційні та етичні аспекти. Узагальнення наукових підходів дозволило виокремити ключові інтерпретації ділової репутації як нематеріального активу, результату сприйняття стейкхолдерами та індикатора ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що в сучасних умовах ділова репутація виступає стратегічним ресурсом, який визначає рівень довіри, конкурентоспроможність і стійкість підприємства, що зумовлює необхідність її системного управління.

Список використаних джерел:

1. Dowling G. R. Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance. Oxford : Oxford University Press, 2001. 298 p. URL: https://academic.oup.com/book/54822?login=false

2. Fombrun C. J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 441 p. URL: https://ri.reptrak.com/hubfs/_PDF/RLN/Reputation_Book.pdf

3. Roberts P. W., Dowling G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23, No. 12. P. 1077–1093. URL: https://doi.org/10.1002/smj.274

УДК 339.138:005.51

Великих К.О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГ-МІКСУ

У сучасну епоху глобалізації, де ринкові трансформації відбуваються з безпрецедентною швидкістю, здатність підприємства до адаптації стає визначальним фактором його виживання. Традиційні підходи до ведення бізнесу поступово поступаються місцем стратегічному управлінню, орієнтованому на випередження потреб споживачів. В основі такої стійкості лежить ретельно розроблений маркетинговий план, який дозволяє організації не лише триматися на плаву в «неспокійні часи», а й активно формувати власні конкурентні переваги. План маркетингу за своєю суттю є складним інструментом стратегічного менеджменту, що спрямований на всебічну діагностику внутрішніх ресурсів підприємства та прогнозування зовнішніх викликів. Він виступає сполучною ланкою між стратегічними цілями організації та тактичними заходами щодо їх досягнення. В умовах дефіциту капіталу та загострення конкуренції саме послідовне планування стає тим фундаментом, який робить компанію менш вразливою до економічних криз, дозволяючи передбачати негативні сценарії та готувати альтернативні рішення заздалегідь.

Ключовим елементом, навколо якого будується будь-яка маркетингова стратегія, є концепція маркетинг-міксу. Вперше популяризована Джеромом Маккарті на початку 60-х років XX століття, ця модель дозволила структурувати маркетингові зусилля за чотирма основними напрямами: продукт, ціна, місце та просування. Продукт розглядається як універсальний термін, що поєднує товари та послуги, спрямовані на задоволення конкретних потреб споживача. Як зазначав фундатор концепції: «Продукт означає пропозицію фірми, що задовольняє потреби... Більшість клієнтів сприймають продукт з точки зору сукупного задоволення, яке він надає» [1, с. 248]. Ціна виступає як грошовий еквівалент цінності, місце – як система збуту та дистрибуції, а просування – як комплекс комунікацій для стимулювання продажів. Розвиваючи цю думку в контексті сучасного ринку, Філіп Котлер та Гарі Армстронг наголошують на тому, що маркетинговий інструментарій повинен бути частиною єдиної цілісної системи. Зокрема, вони підкреслюють: «Маркетингова стратегія – це логіка маркетингу, за допомогою якої компанія сподівається створити цінність для клієнтів і досягти вигідних взаємин з ними» [2, с. 74]. Таким чином, маркетинг-мікс трансформується з простого набору інструментів у складну стратегічну модель управління цінністю.

Науковий підхід до маркетингового планування передбачає сувору логічну послідовність дій, де кожен наступний крок базується на результатах попереднього. Процес розпочинається з глибокого аналізу поточної ситуації, що включає опис бізнес-структури організації та аудит її внутрішніх процесів. Це дозволяє сформувати об’єктивну картину «як є» перед тим, як визначати вектори руху «як має бути». Наступним критичним етапом є ідентифікація та сегментація цільової аудиторії. Оскільки сучасний ринок надто фрагментований, підприємство не може бути привабливим для всіх одночасно, тому вибір найбільш перспективних сегментів є запорукою раціонального використання ресурсів. Паралельно проводиться моніторинг можливостей та загроз зовнішнього середовища, що дозволяє інтегрувати в план альтернативні сценарії реагування на ринкові шоки. Особлива увага приділяється конкурентному аналізу, метою якого є не лише вивчення тактики опонентів, а й пошук їхніх слабких місць, що можуть стати точками зростання для вашого бізнесу. Результатом цього аналітичного блоку стає чітке формулювання сильних і слабких сторін підприємства, що є вирішальним для отримання стійких переваг. На основі отриманих даних встановлюються маркетингові цілі – конкретні, вимірювані та досяжні показники обсягу продажів, частки ринку та прибутку. Далі розробляються стратегії, які описують методи досягнення цих цілей у межах наявних бюджетних та часових ресурсів. Процес планування завершується розробкою детальних програм дій, де наводяться відповіді на питання щодо конкретних виконавців, термінів та вартості кожного заходу. Важливою складовою є створення системи органів управління та моніторингу, що забезпечує гнучкість плану та можливість його оперативного корегування у разі зміни ринкової кон’юнктури, адже без належного контролю навіть найбільш досконалий план ризикує застаріти ще до моменту його повної імплементації.

У сучасних умовах класична модель 4P стикається з викликами цифрової трансформації, що вимагає впровадження новітніх технологічних рішень у процес планування. Одним із провідних трендів є Data-driven маркетинг, який базується на використанні інструментів Big Data та предиктивної (прогнозної) аналітики. Це дозволяє компаніям відмовитися від інтуїтивного прийняття рішень на користь математично обґрунтованих моделей прогнозування споживчої поведінки. Важливе місце посідає розвиток омніканальності, що передбачає створення безшовного клієнтського досвіду шляхом інтеграції всіх каналів комунікації та продажів – від соціальних мереж і мобільних додатків до традиційних офлайн-

магазинів. В умовах інформаційного перенасичення критичного значення набуває гіперперсоналізація. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє створювати індивідуальні ціннісні пропозиції для кожного клієнта в режимі реального часу, що значно підвищує конверсію та рівень лояльності. Крім того, сучасний маркетинговий план неможливий без врахування принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності (ESG-маркетинг). Сучасний споживач стає все більш вибагливим до етичних стандартів бізнесу, тому екологічність виробництва та прозорість комунікацій стають потужними нематеріальними активами бренду. Також варто відзначити зростаючу роль нейромаркетингу, який використовує знання про психофізіологічні реакції людини для оптимізації рекламного впливу та дизайну продукту. Інтеграція цих трендів у стратегічне планування дозволяє підприємству не просто слідувати за ринком, а випереджати його, формуючи нові споживчі тренди та стандарти обслуговування.

Маркетингове планування на основі оновленої моделі маркетинг-міксу є життєво необхідною умовою для сталого розвитку суб'єктів господарювання будь-якого масштабу. Для великих корпорацій це інструмент координації складних бізнес-процесів, тоді як для малих підприємств – це можливість знайти та захистити власну ринкову нішу. Малі компанії мають унікальну перевагу у швидкості виявлення потреб споживачів та адаптивності, що за умови наявності структурованого плану перетворює їхню гнучкість на серйозну конкурентну зброю. Слід усвідомлювати, що маркетинговий план не є «магічною формулою» чи гарантією миттєвого успіху; це професійний навігатор, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності. Успіх реалізації плану залежить не лише від точності аналізу, а й від кваліфікації спеціалістів, які здійснюють його супровід. У підсумку, саме інтелектуальний підхід до розробки стратегій та готовність до впровадження інноваційних інструментів маркетингу визначають межу між успішним розвитком та стагнацією підприємства в сучасному глобалізованому просторі.

Список використаних джерел:

1. Perreault W. D., McCarthy E. J. Basic Marketing: A Global-Managerial Approach. 14th ed. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2002. 832 p. URL: https://www.academia.edu/26708903/Basic_Marketing_Global_Managerial_Approach (дата звернення: 24.04.2026).

2. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 17th ed. Harlow, England : Pearson Education Limited, 2018. 736 p. URL: https://commecsinstitute.edu.pk/wp-content/uploads/2024/08/Kotler-and-Armstrong-Principles-of-Marketing.pdf (дата звернення: 24.04.2026).

УДК 339.138:342.338

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

ХОЛІСТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Сучасне бізнес-середовище, в якому діють підприємства різних галузей по всьому світу, є доволі динамічним та швидко змінюється під впливом новітніх технологій. Середовище змінюється, але компанії не завжди встигають, так як стратегічне планування, яке використовується задля окреслення чіткого вектору розвитку, передбачає витримку як мінімум 5 років. Чим більше компанія, тим більше її бажання мати стабільний шлях без суттєвих змін. Тому виникає питання, чи можна побудувати внутрішні процеси в компанії так, щоб було більше простору для маневру.

Відповідь на це питання частково дали науковці, які зайняті у сфері маркетингу, створивши холістичну концепцію маркетингу, яка увібрала в себе всі найкращі аспекти минулих концепцій та яка розглядає більшість бізнес-процесів нерозривно. Особливо актуальним у цій концепції для нас є внутрішній маркетинг, який тісно переплітається з менеджментом. Цей взаємозв'язок може стати ключем для вирішення проблематики адаптації внутрішніх процесів, що відбуваються на підприємствах, до технологічних реалій та запитів працівників [3, с. 171].

Жодне підприємство прибуткового типу не існує сьогодні без маркетингової діяльності, так як у підприємців є розуміння того, що грамотний маркетинг – запорука успіху. Неможливо ефективно реалізовувати свої ідеї у вигляді продуктів і послуг, якщо підприємство не вміє вибудовувати партнерські відносини з постачальниками та іншими суб'єктами бізнес- комунікацій, не може сформувати портрет цільової аудиторії та взаємодіяти з нею, не знаходить підходи для створення орієнтованої на результат атмосфери в колективі тощо. А в теперішній час компанії змушені не просто притримуватися цих умов, вони мають виконувати їх одночасно.

Кожен з аспектів холістичного маркетингу представляє собою складну систему, яка включає в себе безліч факторів. В контексті нашого дослідження нас цікавить саме внутрішній маркетинг, який спрямований на бізнес-процеси, що стосуються персоналу компанії. Визначення даного аспекту демонструє нам це – внутрішній маркетинг означає, що кожна особа в організації (чи то в вищому керівництві, чи то у відділі маркетингу, чи то в інших відділах) приймає маркетингові принципи, які підходять для обслуговування клієнтів [3, с. 172].

Так як цей аспект має якимось чином реалізовуватись, науковцями було запропоновано модель імплементації внутрішнього маркетингу. Впровадження внутрішнього маркетингу на підприємствах розглядається як комплекс заходів з метою оптимізації внутрішніх процесів [2]. Модель, конкретизує цей методологічний опис, де-факто замінюючи описовий процес на ітераційний. Автори даної моделі запропонували наступні інструменти для цих етапів, зокрема: для сегментації персоналу – акцентувати увагу на сегментації, що заснована на мотивації, розподіляючи працівників на: ті, хто вижив (працюють заради грошей, живуть за своїми стандартами), шукач (працюють для особистого задоволення, яке виражається як у фінансових, так і нефінансових досягненнях), трансценденталісти (працюють для самовдосконалення та розвитку), учасники (працюють не заради грошей, а для того, щоб внести свій внесок у кінцевий результат), ентузіасти (працюють спілкуючись і допомагаючи іншим), залежні (працюють, бо не знають, що ще робити); для участі керівництва – керуватися правилом щодо створення позитивного клімату довіри між керівництвом і персоналом, сприяючи прийняттю внутрішніх маркетингових програм на всіх рівнях ієрархії, заснованого на філософії «внутрішній маркетинг підтримує людей, а люди – продуктивність компанії»; для внутрішніх комунікацій – використовувати класичні інструменти як наприклад тренінги, щотижневі внутрішні інформаційні бюлетені, дошки оголошень, журнали, конференції, спеціалізовані семінари, керівництва та посібники, директиви та внутрішні норми, електронні повідомлення тощо [2].

Описані вище інструменти з першого погляду дійсно можуть використовуватися, так як в них прослідковується класичний менеджмент, спрямований на побудову робочої атмосфери в компанії. Але такий підхід не позбавлений проблем або ж «сліпих плям».

На нашу думку, сегментація персоналу за мотивацією може бути тільки одним з інструментів, але не головним, тому що цей метод містить у собі суб'єктивізм. Участь керівництва має реалізовуватися не тільки з позиції створення позитивного клімату (що також може по різному сприйматися внаслідок суб'єктивізму) всередині компанії, але на основі конкретних концептуальних моделей менеджменту, які можуть пропонуватися в конкретному випадку. Внутрішні комунікації мають містити не тільки класичні підходи, які підтвердили свою ефективність у минулі десятиріччя, але й модернові, які передбачають використання сучасних IT та AI- технологій. Філософія холістичного маркетингу є особливою, тобто

відрізняється від інших видів маркетингу, вона в основному містить три основні принципи: спільна мета, узгоджена діяльність та інтегрована діяльність [1, с. 119]. Розгляньмо це детальніше.

- спільна мета – усі відділи компанії зосереджені на одній меті – забезпечити ефективну взаємодію зі споживачами.

- узгоджена діяльність. Усі дії, процеси та комунікаційні процеси, що відбуваються на підприємстві, мають бути узгоджені між відділами для досягнення спільної мети.

- інтегровані дії. Усі дії, які здійснюються в рамках діяльності підприємства, мають бути розроблені й інтегровані таким чином, щоб вони працювали в комплексі для того, щоб забезпечити результативну діяльність підприємства, особливо щодо роботи з клієнтами.

Потреби клієнтів постійно змінюються. Багато людей купує щось лише після того, як ретельно дослідить потрібний продукт і офлайн, і онлайн. В Україні це пов'язано не лише з вимогливістю споживача, а й з економічною кризою, яку спричинило повномасштабне вторгнення рф. Таким чином, холістичний маркетинг – це необхідний на сьогодні інструмент, щоб підприємство було впевнене, що споживач серед усього розмаїття вибере саме його продукт. Розгляньмо переваги використання холістичного маркетингу на підприємстві.

1. Розбудова бренду. Один із найкращих способів підвищити впізнаваність бренду – висвітлити основні цінності бренду на декількох платформах. Оскільки поведінка споживачів постійно змінюється, необхідно, щоб компанія підтримувала послідовність на багатьох каналах, щоб забезпечити максимальну ефективність брендингу.

2. Увага споживача. Послідовне та чітке повідомлення дозволяє споживачеві зосередитися на основних цінностях бізнесу. Основні меседжі бренду, які транслюються різними каналами комунікації, спонукають споживача на підсвідомому рівні асоціювати бренд із його цінностями, а не лише з продуктами. Продуктивність. Холістичний маркетинг підсилює зв'язок між різними відділами підприємства, оскільки всі мають спільну мету та мають більш тісно взаємодіяти. Таким чином, підвищується продуктивність роботи підприємства.

3. Ефективність. Холістичний маркетинг зосереджується на довгострокових цілях і дозволяє бізнесові розвиватися та найефективнішим шляхом використовувати його ресурси. Apple – компанія, яка успішно використовує холістичний маркетинг. Більшість людей зазвичай ухвалюють рішення про покупку iPhone або Mac ще до того, як увійдуть до торговельної зали або відвідають інтернет-магазин.

4. Об'єднання. Замість того, щоб мати різну «розпилену» інформацію в різних сферах бренду, холістичний маркетинг об'єднує всю інформацію на основі конкретного меседжу бренду. Це забезпечує більшу чіткість в організації комунікації зі споживачем.

Серед вітчизняних підприємств, що використовують у своїй діяльності концепцію холістичного маркетингу, найбільше представників великого бізнесу, які сформували свою чітку позицію на ринку та мають досвід використання хоча б двох компонентів холістичного маркетингу [1, с. 121].

Щодо поточного стану холістичної концепції, то вона постійно розвивається в усьому світі та в Україні в умовах цифровізації. Оскільки одним із компонентів холістичного маркетингу є інтегрований маркетинг, то можна зробити висновок, що під час використання цілісної маркетингової концепції підприємство використовує комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій. Умови цифровізації зумовили заміну деяких елементів комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій на більш нові, більш технологічні. З однієї сторони, це спрощує процес комунікації підприємства зі споживачем, оскільки споживач може звернутися до компанії в будь-який час і з будь-якої точки світу, комунікація в Інтернеті стає більш інтерактивною. З іншої сторони, такий стрімкий розвиток технологій вимагає від підприємства адаптації до нових умов, навчання персоналу нових маркетингових технологій та оновлення техніки, на що потрібно додатково виділяти кошти.

Отже, бачимо, що зараз, в умовах війни та невизначеності, бізнес намагається підлаштовувати свою діяльність та адаптуватися до нової реальності. Ми впевнені, що в процесі відбудови післявоєнної економіки комунікація вітчизняних компаній у рамках холістичної концепції розквітне та набере нової сили.

Список використаних джерел:

1. Федірець О.В., Лемещенко Н.М., Коваленко Н.О. Маркетингові стратегії управління розвитком агропродовольчої сфери в умовах соціальної економіки. *Актуальні проблеми економіки.* № 3 (273), березень, 2024, с.118-127. URL: http://surl.li/kqeyju.

2. Cambalikova A. Modern Trends in Business Management in the Light of Globalization. *SHS Web of Conf*. 2021. Vol. 92. No. 02009. P. 1-9. URL: https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202009.

3. Cozniuc O., Suslenco A. Improving The Modern Management System Through The Use Of Information Technologies. *The Journal Contemporary Economy*. 2022. No. 4. P. 171-176. URL: http://surl.li/

УДК 339.727.22:005.591.6

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

ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ

Сучасне управління іноземними інвестиціями швидко трансформується під впливом технологій, геополітики та нових вимог до сталого розвитку. Інноваційні тренди в управлінні іноземними інвестиціями можна згрупувати у 3 блоки:

1) Технологічні: використання великих даних (Big Data), AI-інфраструктури, аналітики ризиків для прийняття інвестиційних рішень, перехід до data-driven management, автоматизація due diligence тощо. Зокрема, одним із ключових інструментів прийняття рішень у сфері інвестицій стала Big Data – це підхід до роботи з даними, які настільки масивні, швидкі та різноманітні, що їх неможливо ефективно обробляти традиційними методами. Він дозволяє інвесторам аналізувати фінансові форуми, прогнозувати ринки, автоматично здійснювати угоди, оцінювати кредитні ризики та моделювати кризові сценарії, вдосконалювати інвестиційні стратегії та ін. Разом з AI це стало основою фінансових інструментів. Ринок аналітики великих даних у 2025 році оцінювався у 495,18 млрд дол. США і, за прогнозами, він зросте до 559,75 млрд дол. США у 2026 році, що у 2,04 рази більше, ніж у 2023 році [1]. В Україні цей ринок перебуває на етапі формування, його аналіз застосовується переважно в маркетингу та банківській сфері.

На сьогодні правильна оцінка ризиків є надважливим елементом для забезпечення довгострокової ефективності інвестиційних проектів. Для різної категорії ризиків (ринкові, кредитні, управлінські, операційні, правові, репутаційні) науковці пропонують специфічні методи управління ними, серед яких особлива увага приділена сучасним методам: Value-at-Risk (VaR), метод Монте-Карло, сценарний аналіз та аналіз чутливості, інтеграція яких допоможе інвесторам покращити здатність передбачати потенційні фінансові збої та впроваджувати проактивні заходи щодо зменшення ризиків [2, с.144].

У сучасних умовах цифровізації економіки особливого значення набуває концепція data-driven management (управління на основі даних), яка передбачає прийняття управлінських рішень на основі системного збору, обробки та аналізу великих масивів даних з використанням кількісних методів, аналітичних інструментів та цифрових технологій. На рівні підприємств data-driven підхід забезпечує підвищення ефективності управління інвестиційними проєктами. Використання сучасних інформаційних систем (ERP, CRM, BI-платформ) дозволяє здійснювати моніторинг фінансових показників, контролювати витрати та строки реалізації проєктів, а також оперативно виявляти відхилення від запланованих параметрів.

Звернемо увагу на важливість використання для комплексної перевірки об’єктів інвестування автоматизації процедур due diligence, під якою розуміється процес всебічного аналізу фінансового стану, правового статусу, операційної діяльності та ризиків підприємства або інвестиційного проєкту перед прийняттям рішення щодо вкладення капіталу. Важливим аспектом є використання автоматизованих інструментів для перевірки відповідності діяльності підприємства міжнародним стандартам і вимогам регуляторного середовища (compliance due diligence). Це включає аналіз дотримання антикорупційного законодавства, санкційних режимів, екологічних і соціальних стандартів (ESG-критеріїв), що набувають дедалі більшого значення для іноземних інвесторів.

2) Структурні: орієнтація на high-tech та «економіку майбутнього». У 2026 році масштабні прямі інвестиції, ймовірно, продовжуватимуть розвиватися за такими напрямками як AI-інфраструктура (data centers), енергетика, роботизація, біотехнології, оборона. Інфраструктура штучного інтелекту залишатиметься домінуючою, зміщуючи її в бік компонентів сонячної/зеленої енергетики. Потреба в стабільній електроенергії для кампусів штучного інтелекту стимулюватиме нові гібридні інвестиції, що поєднують центри обробки даних з генерацією та накопиченням енергії.

Зі зростанням інтересу до ШІ, розширилися оголошення про прямі іноземні інвестиції в центри обробки даних, їхня вартість зростає та охоплює ширші геополітичні відстані. У разі успіху інвестиції в центри обробки даних можуть трансформувати транскордонні потоки в багатьох економіках. Наприклад, попит на передові мікросхеми в місцях, де будуються нові центри обробки даних, може змінити торговельні маршрути для високотехнологічних електронних компонентів. Проекти прямих іноземних інвестицій також можуть створити нові можливості для пропонування цифрових послуг і можуть вивільнити більші абсолютні потоки даних, що дозволить краще локалізувати конфіденційні дані [3].

3) Інституційні: роль держави, нові інструменти управління, інтеграція ESG у стратегії держави і підприємств, blended finance (поєднання державного і приватного капіталу). У 2025 році ще однією визначальною рисою стало різке зростання ролі урядів у конкуренції за прямі іноземні інвестиції. Інвестиційні рішення все частіше приймаються не лише на основі внутрішньої норми прибутку (IRR).

Інвестори оцінюють повний «пакет юрисдикцій»: податкові умови, швидкість видачі дозволів, стабільність регулювання, доступ до інфраструктури, інвестиційні каталоги, місцеві стимули та готовність уряду розділяти ризики [4].

Структурно-логічна схема механізму реалізації інновацій в управлінні іноземними інвестиціями відображена на рис.1

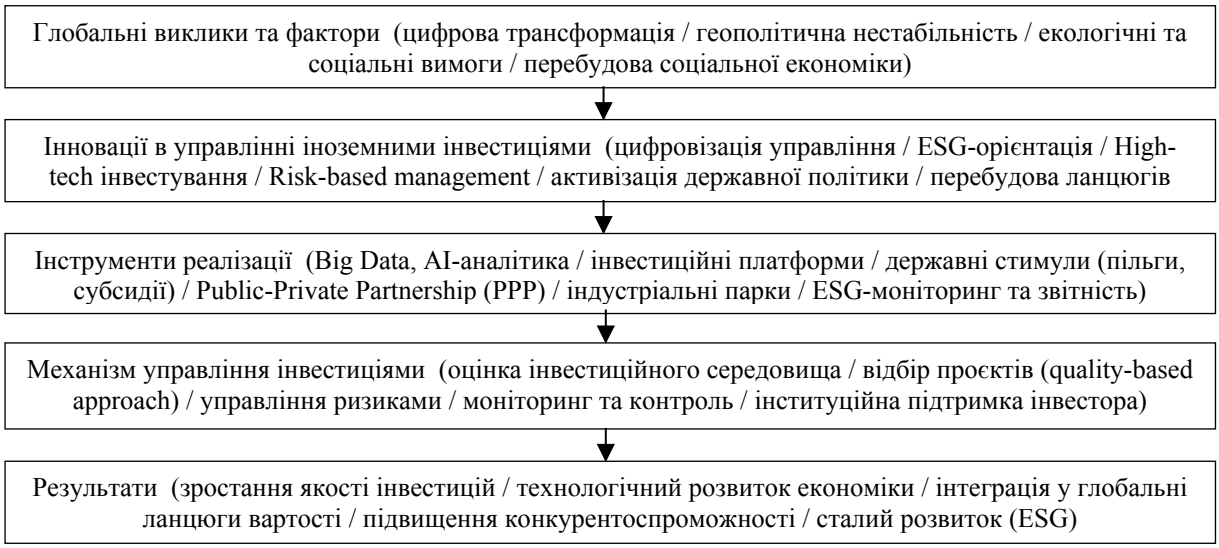

Рис. 1. Структурно-логічна модель інноваційних трендів управління іноземними інвестиціями
Джерело: розроблено автором

Реалізація даної моделі потребує трансформації управління підприємствами за 5 напрямами:

- стратегічний (нова інвестиційна політика) – розробляти інвестиційну стратегію, орієнтовану на high-tech та інновації;
- технологічний (цифровізація) – використання Big Data та AI для оцінки інвестпроєктів, прогнозування ризиків. Це підвищує прозорість – ключову вимогу іноземних інвесторів;
- організаційний (нові функції управління та фінансові інструменти) – впровадження ERP, CRM, систем бізнес-аналітики, вихід за межі класичних форм інвестування, залучення грантів, інфраструктурних фондів, blended finance (змішаного фінансування), участь у кластерах, PPP-проєктах тощо;
- інституційний (відповідність міжнародним стандартам) – адаптація продукції до стандартів ЄС, отримання міжнародних сертифікатів, розвиток експортної орієнтації, пошук партнерства з транснаціональними компаніями тощо;
- безпековий (управління ризиками та стійкість) – створення сценарного планування (best / worst case), risk-management system, забезпечення безперервності бізнесу (business continuity planning), впровадження автоматизованих систем для швидкого реагування на ризики тощо.

Щоб реалізувати структурно-логічну модель інноваційного управління іноземними інвестиціями, вітчизняним суб'єктам господарювання потрібно діяти системно – перебудувати управління, інфраструктуру та стратегічне мислення, перейти від пасивного залучення інвестицій до проактивного управління ними.

Список використаних джерел:

1. Big Data Analytics Market Size, Share and Trends 2026 to 2035. URL: https://www.precedenceresearch.com/big-data-analytics-market
2. Мамедова, К. М., & Агаєв, І. Д. Аналіз ризиків в інвестиційних проєктах. *Економіка транспортного комплексу*, вип.45, 2025. С. 139-154. URL: https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/328694/318506
3. McKinsey Global Institute. The FDI shake-up: How foreign direct investment today may shape industry and trade tomorrow. September 22, 2025. URL: https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-fdi-shake-up-how-foreign-direct-investment-today-may-shape-industry-and-trade-tomorrow?utm_source=chatgpt.com
4. Large-Scale Direct Investment in Industry and Technology in 2025: What Changed and What to Expect in 2026. URL: https://inventure.com.ua/en/analytics/articles/large-scale-direct-investment-in-industry-and-technology-in-2025%3A-what-changed-and-what-to-expect-in-2026?utm_source=chatgpt.com

УДК 331.101.262

Войцехівська В.Л., магістрант, гр. ЗМО-25-1М, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Система маркетинг-менеджменту є ключовим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. Вона охоплює комплекс процесів, спрямованих на вивчення ринкового середовища, формування стратегічних та оперативних рішень, реалізацію маркетингової політики та контроль результативності. Маркетинг-менеджмент визначається як процес планування, організації, впровадження та оцінки заходів, що забезпечують задоволення потреб споживачів і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства [3].

Зміст маркетинг-менеджменту полягає у погодженні можливостей підприємства з вимогами ринку. В основі цієї системи лежить комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення ключових тенденцій, конкурентних позицій і цільових сегментів.

Сучасні умови бізнесу істотно трансформували підходи до маркетинг-менеджменту. Традиційний підхід, орієнтований на продукт та масові комунікації, поступився місцем клієнтоорієнтованій моделі, яка базується на двосторонніх інтерактивних комунікаціях і використанні цифрових технологій. Якщо раніше інструментарій підприємств був зосереджений на рекламі в традиційних медіа, то нині особливу роль відіграють соціальні мережі, SEO, таргетована реклама, контент-маркетинг та CRM-системи. Аналітика також зазнала суттєвих змін: замість точкових і повільних досліджень підприємства мають можливість використовувати Big Data та цифрову аналітику, що підвищує точність і швидкість прийняття рішень [2].

Водночас система маркетинг-менеджменту на багатьох українських підприємствах стикається з низкою проблем. Найпоширенішими є недостатнє проведення маркетингових досліджень, відсутність актуальної аналітики та низький рівень цифровізації. Часто маркетингові процеси залишаються фрагментарними, неузгодженими між підрозділами, що знижує результативність. Неефективність комунікацій, слабке позиціонування бренду та відсутність чітких показників оцінки маркетингових дій також є серйозними бар'єрами для розвитку підприємства [1].

Для підвищення ефективності маркетинг-менеджменту необхідно посилити аналітичне забезпечення, регулярно проводити маркетингові дослідження, аналізувати конкурентів, вивчати поведінку споживачів і використовувати цифрову аналітику. Важливо удосконалювати маркетингові стратегії, формувати чітке позиціонування бренду, визначати пріоритетні сегменти та правильно добирати канали просування. Значну роль відіграє цифровізація маркетингу, яка передбачає впровадження SEO-технологій, таргетованої реклами, автоматизованих систем взаємодії з клієнтами та CRM [2].

Окрему увагу підприємства повинні приділяти управлінню клієнтським досвідом, адже формування лояльності, позитивного ставлення та тривалих відносин зі споживачем має вирішальне значення в умовах конкуренції. Використання програм лояльності, персоналізованих пропозицій, швидкої технічної підтримки та зворотного зв'язку сприяє зміцненню взаємодії з клієнтом. Важливо також впроваджувати систему контролю ефективності маркетингу, зокрема оцінювати рентабельність маркетингових інвестицій, вартість залучення клієнта, життєву цінність клієнта, конверсії та частку ринку.

Удосконалення системи маркетинг-менеджменту дає можливість підвищити ефективність діяльності підприємства, збільшити рентабельність, оптимізувати витрати на просування, побудувати сильний бренд і забезпечити довгостроковий розвиток. Використання сучасних підходів, цифрових інструментів і клієнтоорієнтованих стратегій дозволяє підприємствам займати стійку позицію на ринку та формувати конкурентні переваги.

Стратегічно вибудована система маркетинг-менеджменту сприяє гармонійному розвитку підприємства, підвищенню його гнучкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Отже, сучасний маркетинг-менеджмент повинен базуватися на інноваціях, аналітиці, цифрових технологіях та глибокому розумінні потреб споживачів.

Список використаних джерел:

1. Зернюк О. В., Кійко А. В. Проблеми та особливості управління маркетинговою діяльністю в нестабільних ринкових умовах. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/77.pdf

2. Обіход С. В., Матвеєв М. В., Бойко В. Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76.

3. Остапчук Т. П., Бужимська К. О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. № 2(108). С. 42-50. URL: https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-42-50.

УДК 334.72:330.16

Галацан А.В., аспірант
Науковий керівник: Томчук О.В., д.е.н., проф.
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ОЦІНКА РІВНЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТА ФАКТОРІВ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення ролі соціальної відповідальності бізнесу особливого значення набуває формування соціально відповідальної поведінки персоналу як важливого елементу сталого розвитку організацій. Вона виступає не лише результатом впливу корпоративної культури, але й чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, його репутації та конкурентоспроможності.

Метою дослідження є оцінка рівня соціально відповідальної поведінки персоналу, а також визначення ключових факторів її формування на основі використання комплексного методичного підходу, що включає емпіричні дослідження, анкетування та SWOT-аналіз.

Соціально відповідальна поведінка персоналу трактується як сукупність дій працівників, що відповідають етичним нормам, корпоративним цінностям, принципам сталого розвитку та враховують інтереси зацікавлених сторін. Вона проявляється через дотримання трудової дисципліни, екологічну свідомість, участь у соціальних ініціативах, відповідальне ставлення до ресурсів підприємства та взаємодію з колегами [1].

Для оцінювання рівня соціально відповідальної поведінки запропоновано методику, що базується на системі кількісних та якісних показників. До ключових індикаторів віднесено: рівень дотримання корпоративних стандартів, ступінь участі у соціальних проєктах, рівень екологічної відповідальності, індекс етичної поведінки та показники внутрішньої комунікації. Оцінювання здійснюється за шкалою Лайкерта, що дозволяє отримати інтегральний показник соціальної відповідальності персоналу.

Емпіричне дослідження рекомендовано проводити шляхом анкетування працівників організацій різних галузей. Анкета має включати блоки питань щодо мотивації соціально відповідальної поведінки, оцінки корпоративної культури, рівня залученості до соціальних ініціатив та сприйняття політики компанії у сфері відповідальності. Результати дослідження засвідчують, що середній рівень соціально відповідальної поведінки персоналу перебуває на достатньому рівні, проте існують значні відмінності залежно від галузі, віку працівників та стилю управління.

Виявлено, що ключовими факторами формування соціально відповідальної поведінки є: рівень розвитку корпоративної культури, наявність системи мотивації та стимулювання, стиль лідерства керівництва, рівень обізнаності працівників щодо принципів соціальної відповідальності, а також зовнішні соціально-економічні умови. Особливу роль відіграє внутрішня комунікація, яка сприяє поширенню цінностей відповідальності та формуванню спільного бачення [2].

Для поглибленого аналізу використано SWOT-аналіз, який дозволив визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. До сильних сторін віднесено наявність сформованих корпоративних цінностей, підтримку з боку керівництва та високий рівень командної взаємодії. Слабкими сторонами є недостатній рівень інформованості працівників, відсутність системного підходу до оцінювання та обмеженість ресурсів для реалізації соціальних ініціатив.

Серед можливостей варто виділити впровадження сучасних HR-технологій, розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності, підвищення рівня навчання персоналу та інтеграцію ESG-підходів у діяльність підприємств. Водночас загрозами виступають економічна нестабільність, низький рівень довіри в суспільстві, а також ризики формального підходу до впровадження принципів соціальної відповідальності [3].

Отримані результати свідчать про необхідність формування комплексної системи управління соціально відповідальною поведінкою персоналу, яка має включати чіткі критерії оцінювання, інструменти мотивації, механізми зворотного зв'язку та постійний моніторинг. Важливим є інтегрування принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління організацією.

Таким чином, оцінка рівня соціально відповідальної поведінки персоналу дозволяє не лише визначити поточний стан розвитку організації, але й сформувати підґрунтя для підвищення її ефективності, соціального впливу та стійкості в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел:

1. Omidi A., Dal Zotto C. Socially Responsible Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Sustainability* 2022. №14. URL: https://doi.org/10.3390/su14042116.
2. Говсєєв Д. Д. Методичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 246–251.
3. Колот А. М. Соціальна відповідальність персоналу в умовах воєнної економіки: нові виклики і відповіді. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 45–58.

УДК 005.33

Гіржева О.М., д.е.н., проф., професор кафедри
менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет

ESG ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ІМПЕРАТИВ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасні підходи до розвитку теорії і практики менеджменту знаходяться на шляху глибинної трансформації домінуючих управлінських постулатів. Базовим критерієм ефективності в рамках класичної та неокласичної парадигми виступали максимізація прибутку та отримання швидкої ефективності. Але сьогодні ми живемо в умовах глобальних викликів (зміна клімату, виснаження природних ресурсів, соціальна нерівність, нестабільність ринків, кризи управління) з повним усвідомленням обмеженості ресурсної моделі зростання та наростанням системних ризиків. У цих умовах концепція сталого розвитку перестала бути факультативним елементом корпоративної соціальної відповідальності та перетворилася на центральний елемент стратегічного позиціонування компаній.

Формується нова парадигма менеджменту, у межах якої показником успіху стає здатність компаній забезпечувати стійку довгострокову цінність, що поєднує економічні, екологічні та соціальні результати її діяльності.

У цьому контексті ESG-трансформація – процес інтеграції екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) факторів у ядро бізнес-моделі, систему прийняття рішень та операційну діяльність стає новим етапом у розвитку теорії підприємництва та економіки інновацій. Вона кидає виклик традиційним парадигмам, орієнтованим на короткострокову максимізацію прибутку, та пропонує повний набір інструментів та механізмів для створення стійкої вартості у довгостроковій перспективі

Теорія підприємництва, що класично фокусується на відкритті та експлуатації можливостей, збагачується ідеєю про те, що головні можливості лежать у площині вирішення глобальних викликів стійкості. Економіка інновацій, що вивчає процеси створення, розповсюдження та використання нових знань та технологій, повинна враховувати, що вектор інноваційної активності дедалі більше зміщується убік зелених та соціальних технологій, формуючи нові ринки та змінюючи конкурентний ландшафт.

В основі ESG-підходу лежать три принципи: 1) environmental (E) – акцентує на необхідності збереження навколишнього природного середовища; 2) social (S) – показує на важливості турботи про персонал компанії та суспільство взагалі; 3) governance (G) – передбачає побудову системи корпоративного управління на засадах чіткої відповідальності за прийняті рішення.

Імперативний характер ESG обумовлений переходом від принципів добровільного впровадження соціальної відповідальності до їх обов'язкової інтеграції у стратегічне управління. У сучасних економічних реаліях концепція сталого розвитку перейшла із галузі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в розряд стратегічних пріоритетів, що визначають конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність компанії.

ESG трансформація – це фундаментальна зміна бізнес-моделі, системи управління та операційної діяльності компаній, націлена на інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у процес прийняття всіх стратегічних рішень. Цей процес є не просто добровільною ініціативою, а економічним імперативом – об'єктивною необхідністю, продиктованою новою парадигмою ринку, що формує нові правила конкурентної гри, де традиційні чинники успіху доповнюються, а найчастіше й витісняються параметрами екологічної та соціальної ефективності.

Екологічний аспект ESG в умовах сьогодення трансформується з допоміжної функції у стратегічний пріоритет управління. Компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі до вимог декарбонізації, підвищення енергоефективності та раціонального використання ресурсів. Також, важливого значення набуває впровадження принципів циркулярної економіки, що передбачає мінімізацію відходів і повторне використання ресурсів. У результаті відбувається перехід від неактивного підходу до екологічних проблем до проактивного екологічного менеджменту, інтегрованого у стратегічне планування та інноваційні процеси. Екологічна відповідальність при цьому виступає не лише як своєрідний етичний імператив, а й як фактор економічної ефективності, оскільки сприяє зниженню витрат, мінімізації ризиків і підвищенню конкурентоспроможності.

Соціальний вимір ESG визначає трансформацію підходів до управління кадрами, тобто людським капіталом, а також взаємодії з суспільством. Формується модель людиноцентрованого менеджменту, в якому працівники розглядаються як базовий стратегічний ресурс, що забезпечує інноваційний розвиток і адаптивність компанії до швидкоплинних умов сьогодення. Значна увага приділяється створенню гідних умов праці, розвитку професійного потенціалу, забезпеченню рівності можливостей і підтримці

різноманіття. Водночас компанії посилюють свою роль у розвитку локальних громад, що сприяє формуванню соціальної легітимності бізнесу.

Не менш важливим є компонент корпоративного управління, який забезпечує інституційну основу реалізації ESG-принципів. Якісне управління передбачає об'єктивність, прозорість діяльності, підзвітність менеджменту, ефективність системи контролю та дотримання етичних нормативів. Якісне корпоративне управління мінімізує конфлікти, підвищує інвестиційну привабливість компанії та формує довіру з боку стейкхолдерів. У сучасних умовах корпоративне управління виконує функцію не лише координації діяльності, а й забезпечення стійкості компаній в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Результати дослідження підтверджують важливість і зростаючу актуальність впровадження ESG-стандартів у діяльність компаній, особливо в умовах глобальних екологічних, соціальних та управлінських викликів [1].

ESG перетворилося з категорії бажано на необхідно через одночасний вплив кількох сторін:

1. Зміна переваг стейкхолдерів. Сучасний капітал, кадри та споживачі віддають перевагу стійкості.

2. Інвестори. Це головний рушій. Спостерігається експоненційне зростання частки відповідальних інвестицій та інтеграція ESG-ризиків до інвестиційного аналіз. Доступ до зеленого капіталу та пільгового фінансування (зелені облігації, ESG-кредити) стає залежним від рейтингів стійкості та прозорості розкриття інформації. Інвестиційні фонди та банки зрозуміли, що компанії з поганими ESG-показниками є більш ризикованими в довгостроковій перспективі.

3. Споживачі та суспільство. Споживачі все частіше обирають бренди, які поділяють їхні цінності. Формується стійкий попит на екологічно чисті, етичні продукти та послуги. Репутаційні ризики та бойкоти компаній, що порушують суспільні стандарти стають істотним фактором втрати ринкової частки.

4. Кадри. Сучасне покоління все частіше обирає роботодавців, які розділяють їх цінності, що безпосередньо впливає на здатність компанії залучати та утримувати кращі кадри – ключовий ресурс в економіці знань. Вони мають бажання працювати в компаніях, які мають позитивний вплив на світ, а не лише генерують прибуток. Сильна ESG-позиція стає перевагою у боротьбі за найкращих фахівців.

5. Регулятори та партнери. Уряди по всьому світу, і особливо в Європейському Союзі, вводять нові закони, що вимагають від компаній обов'язково звітувати про свої ESG-показники. Для українського бізнесу, що працює з ЄС, відповідність цим критеріям стає умовою для збереження контрактів та виходу на нові ринки.

Впровадження ESG-менеджменту сприяє сталій трансформації шляхом інтеграції принципів сталого розвитку у робочі стратегії. Це, своєю чергою, зумовлює: зниження екологічних та соціальних ризиків, що впливають на фінансову стабільність; підвищення довіри інвесторів завдяки прозорості, етичності та підзвітності управлінських рішень; зміцнення репутаційного капіталу та конкурентних переваг; активації інноваційних процесів, спрямованих на екологізацію виробництва та розвиток людського потенціалу [2].

Для України впровадження ESG має дуже важливе значення в контексті післявоєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору. Адаптація до європейських стандартів сталого розвитку, підвищення прозорості бізнесу, розвиток корпоративного управління та залучення міжнародних інвестицій – це саме ті вектори, що визначають ключові напрями трансформації національної економіки. У цьому контексті ESG може виступати ефективним інструментом модернізації економічної системи, підвищення її стійкості та забезпечення довгострокового зростання.

Отже, ESG та сталий розвиток формують оновлену сучасну парадигму менеджменту, в якій економічна ефективність невідємно пов'язана з екологічною відповідальністю, соціальним впливом та якістю корпоративного управління. Перехід від орієнтації на прибутковість до формування стійкої цінності відображає глибинні зміни у функціонуванні сучасних компаній та визначає їх здатність до довгострокового розвитку. ESG-трансформація є прикладом стратегічних інвестицій із високою віддачею у довгостроковому періоді. Її повна економічна цінність розкривається через призму створення стійкої конкурентної позиції, що ґрунтується на управлінні ризиками, доступі до дешевого капіталу та накопиченні стратегічних нематеріальних активів. Для менеджерів цей аналіз є основою для обґрунтування ESG-інвестицій не як витрат, а як вкладень у ключові компетенції та ринкові можливості майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Павліха, Н. (2024). Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. Економіка та суспільство, (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22

2. Дюгованець, О., Кулініч, Т., & Попович, О. (2025). ESG-менеджмент як драйвер сталої трансформації підприємств та організацій. Економіка та суспільство, (79). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-103

УДК 331.101.262

Данилівський О.В., магістрант, гр. ЗМО-25-1М, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах трудовий потенціал підприємства виступає одним з його ключових ресурсів, що значною мірою обумовлює рівень його конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. З огляду на високий рівень динамічності ринку, а також швидкі темпи науково-технічного прогресу, неефективне управління трудовим потенціалом може обумовити зниження продуктивності, зростання плинності кадрів та втрату стратегічних переваг. Зазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Управління трудовим потенціалом забезпечується через відповідний механізм, що представляє собою систему цілей, принципів, методів, інструментів й управлінських рішень щодо формування, розвитку й ефективного використання трудових ресурсів.

Об'єктом управління виступає трудовий потенціал, який включає професійні компетентності, мотиваційні характеристики, творчі здібності, здоров'я, організаційну культуру та здатність працівників адаптуватися до змін. Він визначається як кількісними (чисельність, структура персоналу), так і якісними характеристиками (кваліфікація, продуктивність, інтелектуальний капітал) [3, с. 19].

Основною метою управління трудовим потенціалом є забезпечення підприємства персоналом належного кількісного та якісного складу задля досягнення цілей розвитку суб'єкта господарювання. Ефективне управління трудовим потенціалом передбачає дотримання у процесі діяльності ряду принципів. До основних принципів управління трудовим потенціалом відносять принципи системності, науковості, безперервності розвитку, соціального партнерства, інноваційності та орієнтації на результат.

Досягнення мети управління трудовим потенціалом передбачає реалізацію визначеної послідовності етапів, а саме:

- планування потреб у персоналі;
- відбір і найм працівників;
- адаптація та розвиток персоналу;
- мотиваційний та стимулюючий механізми;
- оцінювання результатів діяльності;
- управління кар'єрою та кадровим резервом;
- формування корпоративної культури та сприятливого соціально-психологічного клімату [1, с. 182].

Механізм управління трудовим потенціалом передбачає використання широкого спектру інструментів, залежно від поточних цілей та завдань управління. Водночас, сучасні умови діяльності обумовлюють появу низки нових інструментів. До інноваційних інструментів управління трудовим потенціалом належать:

- цифрові HR-платформи та аналітика даних;
- компетентнісні моделі;
- гнучкі форми зайнятості й дистанційна робота;
- системи безперервного навчання (Lifelong learning);
- інструменти employer branding для підвищення привабливості роботодавця.

Ефективно сформований механізм забезпечує підвищення продуктивності праці, оптимізацію кадрових процесів, зростання інноваційності, зменшення кадрових ризиків, зміцнення лояльності персоналу та конкурентоспроможності підприємства [2, с. 26].

В умовах динамічних трансформацій ринку праці підприємствам необхідно постійно вдосконалювати механізм управління трудовим потенціалом. Успішне поєднання традиційних та інноваційних HR-технологій створює передумови для сталого розвитку підприємства й підвищення його ефективності.

Список використаних джерел:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Balanovska_STUP.pdf.

2. Городня Т. А., Кабаці Б. І., Міценко Н. Г. Діагностика трудового потенціалу у формуванні внутрішньої соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 41-48. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-05.

3. Посвалюк О. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 220-225. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-35.

УДК 331.1:316.77:004.77

Дегтярь Д.В., аспірант
Науковий керівник: Якимова Н.С., д.е.н., проф.
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ IT-СФЕРИ ТА ПОШИРЕННЯ ГЕОРОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНД У ГЛОБАЛЬНОМУ ТА НАЦІОНАЛЬНОМУ ВИМІРАХ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою цифровізацією, яка суттєво трансформує підходи до організації праці, бізнес-процесів та управління персоналом. IT-сфера виступає одним із ключових драйверів цих змін, формуючи нові моделі взаємодії, серед яких особливого поширення набувають георозподілені команди. Вони є результатом поєднання технологічного прогресу, глобалізації ринків праці та зміни цінностей працівників щодо гнучкості зайнятості.

На глобальному рівні розвиток IT-сфери визначається кількома ключовими тенденціями. По-перше, спостерігається зростання попиту на цифрові продукти та послуги, зокрема у сферах штучного інтелекту, хмарних технологій, кібербезпеки та аналізу великих даних. По-друге, відбувається активна інтеграція IT-рішень у традиційні галузі економіки, що сприяє формуванню концепції цифрової трансформації бізнесу. По-третє, глобальний ринок праці стає дедалі більш відкритим, що дозволяє компаніям залучати таланти незалежно від їх географічного розташування [1].

Важливою сучасною тенденцією також є зростання ролі концепції «digital workplace», що передбачає формування інтегрованого цифрового середовища для забезпечення ефективної взаємодії працівників незалежно від їх місцезнаходження. У цьому контексті компанії активно впроваджують рішення на базі хмарних сервісів, систем спільної роботи та інструментів управління знаннями, що сприяє підвищенню продуктивності георозподілених команд і зниженню транзакційних витрат. У цьому контексті георозподілені команди стають ефективним інструментом забезпечення конкурентоспроможності компаній. Їх сутність полягає у взаємодії фахівців, які перебувають у різних країнах або регіонах, але працюють над спільними завданнями за допомогою цифрових комунікаційних технологій. Такий формат роботи забезпечує доступ до ширшого пулу талантів, оптимізацію витрат та підвищення гнучкості організаційних структур.

Водночас поширення георозподілених команд супроводжується низкою викликів. Серед них – необхідність забезпечення ефективної комунікації, подолання культурних та часових бар'єрів, підтримка командної згуртованості та довіри, а також організація контролю та оцінювання результатів праці. У зв'язку з цим зростає роль цифрових інструментів управління проєктами, корпоративних платформ для комунікації та систем моніторингу продуктивності.

На національному рівні, зокрема в Україні, IT-сфера демонструє стійке зростання навіть в умовах кризових явищ та воєнних викликів. Українські IT-компанії активно інтегровані у глобальний ринок, надаючи послуги аутсорсингу та аутстафінгу, а також розвиваючи власні продуктові рішення. Високий рівень підготовки фахівців, конкурентна вартість послуг та гнучкість організаційних моделей сприяють зміцненню позицій України як важливого гравця на світовому IT-ринку [2].

Особливістю розвитку георозподілених команд в Україні є їх адаптація до умов віддаленої роботи, яка стала масовою внаслідок пандемії COVID-19, а згодом – і через безпекові фактори. Це сприяло формуванню нових управлінських практик, орієнтованих на результат, автономність працівників та цифрову взаємодію. Водночас актуалізуються питання збереження людського капіталу, запобігання професійному вигоранню та підтримки корпоративної культури в умовах дистанційної роботи [3].

Крім того, спостерігається тенденція до гібридизації моделей зайнятості, коли поєднуються офлайн- та онлайн-формати роботи. Це дозволяє компаніям балансувати між ефективністю командної взаємодії та індивідуальною продуктивністю працівників. Важливим аспектом є також розвиток систем навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечують безперервний професійний розвиток IT-фахівців у динамічному середовищі.

Таким чином, розвиток IT-сфери та поширення георозподілених команд є взаємопов'язаними процесами, що визначають сучасні тенденції трансформації ринку праці та організаційних моделей управління. На глобальному рівні ці процеси сприяють підвищенню мобільності трудових ресурсів та інтеграції економік, тоді як на національному рівні – відкривають нові можливості для розвитку людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності країни. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку ефективних механізмів управління георозподіленими командами з урахуванням соціально-економічних, культурних та технологічних факторів.

Список використаних джерел:

1. McRae E.R. and Lowmaster K. 9 Future of Work Trends for 2026. Gartner. URL: https://www.gartner.com/en/articles/future-of-work-trends.

2. Річний звіт Асоціації IT Ukraine 2025. URL: https://itukraine.org.ua/report/richnij-zvit-asotsiatsiyi-it-ukraine-2025/.

3. Склярук Т., Турко В. Трансформація стратегій управління людським капіталом IT-компаній України під впливом війни, міграції та дистанційної роботи. *Економічний простір*. 2025. №207. С. 64-71.

УДК 338.32.053.4

Джеджула В.В., д.е.н., професор
Шевчук Д.Г., аспірант
Вінницький національний технічний університет

ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Заклади охорони здоров'я (ЗОЗ) є одними з найбільш енергоємних об'єктів соціальної інфраструктури. За оцінками Міжнародного енергетичного агентства, питоме енергоспоживання лікарень становить 300–450 кВт·год/м² на рік, що у 2,5–3,5 рази перевищує показники типових комерційних будівель [1-6]. Для України ця проблема загострюється в умовах зростання тарифів на енергоносії, водночас бюджетне фінансування ЗОЗ не встигає за цією динамікою, що створює хронічний дефіцит коштів на утримання інженерної інфраструктури.

Високе енергоспоживання ЗОЗ зумовлене їхньою специфікою: цілодобовий режим роботи (8760 год/рік проти 2500–4000 для офісних будівель); жорсткі санітарно-гігієнічні вимоги до мікроклімату – температура 20–26 °С, відносна вологість 30–65%, кратність повітрообміну від 6 до 20 об/год залежно від функціонального призначення приміщення (ДБН В.2.2-10, ДСТУ ISO 14644); наявність енергоємного медичного обладнання – МРТ-сканерів (50–150 кВт), рентгенівських апаратів, стерилізаційних установок. Традиційні підходи до енергозбереження – утеплення огороджувальних конструкцій, заміна вікон, модернізація котелень – здатні забезпечити зниження споживання на 15–25%, проте їхній потенціал значною мірою вичерпано. Подальше суттєве скорочення енерговитрат можливе лише через перехід до інтелектуального управління інженерними системами.

Специфіка ЗОЗ як об'єкта енергоменеджменту визначається необхідністю одночасного забезпечення трьох конкуруючих умов: (1) безперебійного енергопостачання критичних систем життєзабезпечення (операційні блоки, реанімація, лабораторії); (2) дотримання нормативних параметрів мікроклімату згідно з ДБН та стандартами ISO; (3) мінімізації енерговитрат та експлуатаційних видатків. Конфліктність цих вимог – наприклад, збільшення кратності повітрообміну для інфекційного контролю суперечить завданню зниження теплових втрат – робить задачу оптимізації принципово багатокритеріальною і потребує застосування формалізованих методів прийняття рішень.

Аналіз потенціалу енергозбереження. На рис. 1 наведено усереднені результати оцінки потенціалу зниження енергоспоживання за окремими технологічними заходами для типової багатопрофільної лікарні на 400 ліжок. Аналіз виконано методом каскадного водоспаду (waterfall chart), що дозволяє наочно продемонструвати внесок кожного заходу.

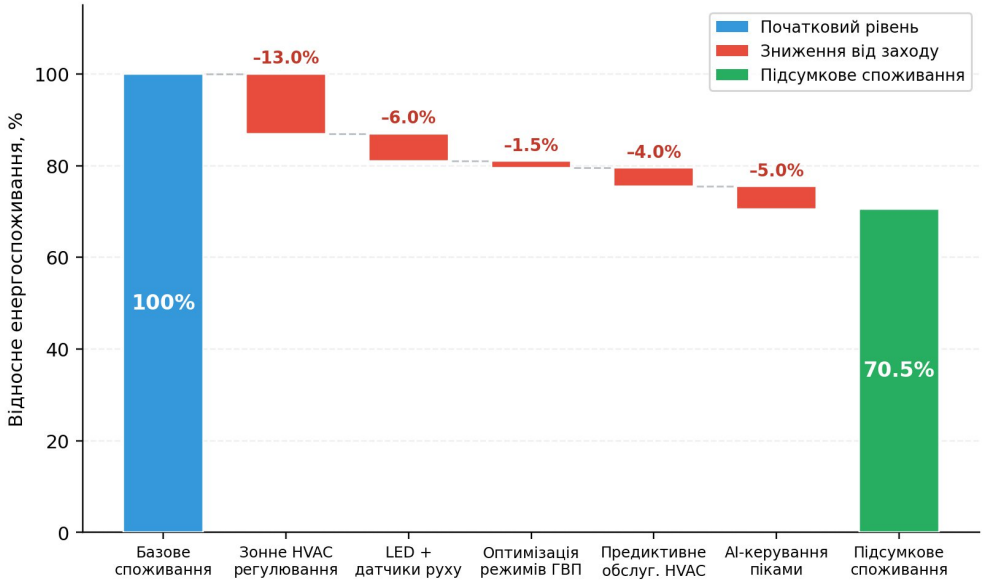

Рис. 1. Каскад зниження енергоспоживання ЗОЗ за рахунок впровадження цифрових технологій, %

Як видно з рис. 1, сумарний потенціал зниження становить 29,5%. Найбільший внесок забезпечує зонне регулювання HVAC на основі IoT-сенсорів (–13%), що пояснюється можливістю адаптивного

керування температурою та повітрообміном залежно від реального завантаження приміщень. AI-керування піковим навантаженням (–5%) реалізується через LSTM-прогнозування добових профілів споживання з горизонтом 24–48 годин та зсув навантаження на позапікові тарифні зони. Предиктивне обслуговування HVAC-обладнання (–4%) дозволяє попередити аварійні відмови та підтримувати обладнання в оптимальному енергетичному стані.

Для оцінки інвестиційної привабливості проєкту впровадження IoT-системи виконано розгорнутий економічний аналіз. Результати NPV-аналізу наведено на рис. 2. Базовий сценарій передбачає щорічну економію 680 тис. грн з урахуванням витрат на обслуговування 85 тис. грн/рік. Чистий дисконтований дохід розраховано за класичною формулою обчислення *NPV*.

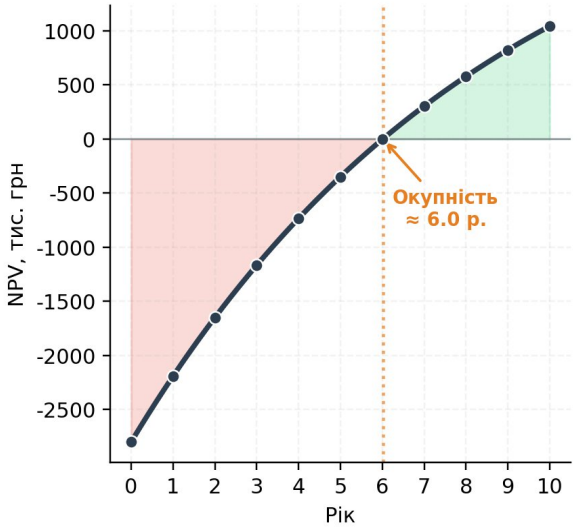

Рис. 2. Економічний аналіз проєкту - динаміка NPV

За базовим сценарієм дисконтований термін окупності становить 5,6 року, NPV за 10 років – +1042 тис. грн, внутрішня норма дохідності (IRR) – 18,4%. Індекс прибутковості PI = 1,37, що свідчить про те, що кожна інвестована гривня генерує 37 копійок чистого дисконтованого прибутку.

Важливо також відзначити непрямі економічні ефекти, які не враховані у NPV-аналізі: зниження аварійних витрат на ремонт HVAC-обладнання (за експертними оцінками, на 35–40% завдяки предиктивному обслуговуванню); покращення умов праці медичного персоналу та якості лікування; зменшення вуглецевого сліду закладу – до 245 т CO_2/рік, що відповідає вимогам Директиви ЄС 2023/1791 з енергоефективності; підвищення інвестиційної привабливості закладу для міжнародних грантових програм (GCF, NEFCO, E5P).

Список використаних джерел:

1. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Шевчук Д. Г. Сутність та складові організаційно-економічного механізму управління енергозбереженням закладів охорони здоров'я. *Innovation and Sustainability*. 2024. Т. 4, № 3. С. 6–11. DOI: 10.31649/ins.2024.3.6.11.

2. Ялова А. М., Бондар Н. В., Старовойт Р. В. Енергетичне оцінювання застосування теплових насосів для оптимізації використання енергетичних ресурсів на залізорудній шахті. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2024. Вип. 6. С. 45–51. DOI: 10.31649/1997-9266-2024-177-6-45-51.

3. Psillaki M., Apostolopoulos N., Makris I., Liargovas P., Apostolopoulos S., Dimitrakopoulos P., Sklias G. Hospitals' energy efficiency in the perspective of saving resources and providing quality services through technological options: A systematic literature review. *Energies*. 2023. Vol. 16, No. 2. P. 755. DOI: 10.3390/en16020755.

4. Silva B. V. F., Holm-Nielsen J. B., Sadrizadeh S., Teles M. P. R., Kiani-Moghaddam M., Arabkoohsar A. Sustainable, green, or smart? Pathways for energy-efficient healthcare buildings. *Sustainable Cities and Society*. 2024. Vol. 100. P. 105013. DOI: 10.1016/j.scs.2023.105013.

5. Yu D. et al. Energy saving and carbon reduction schemes for hospital with photovoltaic power generation and system upgrading technology. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, No. 11. P. e21447. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e21447.

6. Al-Rawi O. F., Bicer Y., Al-Ghamdi S. G. Sustainable solutions for healthcare facilities: examining the viability of solar energy systems. *Frontiers in Energy Research*. 2023. Vol. 11. P. 1220293. DOI: 10.3389/fenrg.2023.1220293.

УДК 005.95/.96:005.332.4

Єгікян А.М., здобувач вищої освіти бакалаврського рівня
Тєшева Л.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА РАХУНОК ПОЛІПШЕННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПОТЕНЦІАЛУ

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища, цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та дефіциту кваліфікованих кадрів саме кадровий потенціал стає ключовим стратегічним ресурсом підприємства. Конкурентоспроможність організації дедалі більше визначається не матеріальними активами, а якістю людського капіталу, рівнем професійної компетентності працівників, їх здатністю до адаптації, інноваційності та ефективної командної взаємодії. Як зазначає О. Чернушкіна, кадровий потенціал займає провідне місце серед стратегічних чинників розвитку підприємства, а його підвищення є пріоритетною стратегічною ініціативою сучасного підприємства [1]. Саме тому питання формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу набуває особливої актуальності.

Метою дослідження є обгрунтування ролі кадрового потенціалу у формуванні конкурентних переваг організації та визначення основних напрямів його вдосконалення в сучасних умовах господарювання.

Кадровий потенціал підприємства являє собою сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, його професійних знань, навичок, компетентностей, досвіду, мотивації та здатності до розвитку, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства [2].

За визначенням дослідників, саме кадровий потенціал є тією конкурентною перевагою, яка дозволяє зменшити залежність підприємства від зовнішніх факторів середовища та забезпечити стійкість функціонування [2]. В умовах сучасної економіки працівники виступають не лише ресурсом, а головним джерелом інновацій, продуктивності та організаційного розвитку.

Формування конкурентних переваг через кадровий потенціал відбувається за кількома основними напрямами.

По-перше, це професійний розвиток персоналу. Постійне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація та розвиток цифрових компетентностей дозволяють працівникам швидше адаптуватися до змін і забезпечують зростання продуктивності праці. Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу як окремої особистості, так і всього підприємства [3].

По-друге, важливим є формування ефективної кадрової політики. Вона визначає стратегічну лінію поведінки підприємства у сфері управління персоналом і охоплює процеси підбору, адаптації, мотивації, оцінювання, кар'єрного планування та формування кадрового резерву [3].

По-третє, значну роль відіграє мотивація працівників. Конкурентні переваги досягаються шляхом підвищення рівня відповідальності, залученості та організованості співробітників, їх активної участі у виробничих процесах та орієнтації на результат [4].

По-четверте, необхідним є впровадження стратегічного управління кадровим потенціалом. Воно передбачає інтеграцію кадрової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства, врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також системний моніторинг ефективності використання персоналу [1].

Особливої актуальності це набуває в умовах повоєнного відновлення економіки України, коли підприємства стикаються з дефіцитом кадрів, міграційними процесами, потребою в нових компетенціях та необхідністю швидкої адаптації до європейських стандартів управління.

Таким чином, кадровий потенціал виступає не лише функціональним елементом системи управління персоналом, а стратегічною основою конкурентоспроможності підприємства.

Отже, підвищення конкурентних переваг організації безпосередньо залежить від рівня розвитку її кадрового потенціалу. Саме персонал визначає здатність підприємства до інновацій, адаптивності, стабільного розвитку та ефективного функціонування в умовах високої конкуренції.

Поліпшення кадрового потенціалу повинно базуватися на системному підході, що включає розвиток професійних компетентностей, формування сучасної кадрової політики, удосконалення мотиваційного механізму та впровадження стратегічного управління персоналом.

У сучасних умовах саме інвестиції в людський капітал стають найбільш ефективним інструментом забезпечення довгострокових конкурентних переваг організації.

Список використаних джерел:

1. Чернушкіна О. О. Підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств: актуальні аспекти та перспективи // Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 14. С. 455–462. PDF: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/564/566/1090

2. Заремба О. В. Поняття та структура кадрового потенціалу підприємства // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ. 2018. PDF: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/download/3942/3256

3. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентоспроможності підприємства // Бізнес Інформ. 2011. № 4. С. 147–150. PDF: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-4_0-pages-147_150.pdf

4. Чернишова Л. І. Моделювання ключових важелів розвитку кадрового потенціалу організації // Економіка та управління підприємствами. 2018. № 2. С. 92–97. PDF: https://economics.net.ua/ejopu/2018/No2/92.pdf

УДК 338.32.053.4

Єпіфанова І.Ю., д.е.н., професор
Шевчук Є.Г., аспірант
Вінницький національний технічний університет

ІНДИКАТИВНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, глобалізаційних викликів та зростання кількості фінансових загроз забезпечення належного рівня фінансової безпеки стає одним із пріоритетних завдань стратегічного управління підприємством. Традиційні підходи до фінансового аналізу, які базуються на оцінці окремих коефіцієнтів, не дозволяють сформувати цілісне уявлення про рівень захищеності фінансових інтересів суб'єкта господарювання. Це зумовлює необхідність розробки комплексних індикативних моделей, здатних агрегувати множину часткових показників у єдиний інтегральний індикатор фінансової безпеки.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні індикативної моделі оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства, яка забезпечує комплексну діагностику фінансового стану на основі системи нормованих індикаторів із подальшим визначенням зони безпеки.

Індикативний підхід до оцінювання фінансової безпеки підприємства передбачає формування системи ключових індикаторів, кожен з яких відображає окремий аспект фінансового стану: ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість, ділову активність, платоспроможність та інвестиційну привабливість. Кожному індикатору присвоюється нормативне (порогове) значення, відхилення від якого свідчить про виникнення загрози фінансовій безпеці. Таким чином, індикативна модель є інструментом раннього попередження, який дозволяє ідентифікувати проблемні зони до настання кризових явищ.

Запропонована модель охоплює шість функціональних блоків індикаторів:

– блок ліквідності (коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності);
– блок рентабельності (рентабельність активів, власного капіталу, продажів);
– блок фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, фінансового левериджу, забезпеченості власними оборотними коштами);
– блок ділової активності (оборотність активів, дебіторської та кредиторської заборгованості);
– блок платоспроможності (коефіцієнт покриття боргу, відношення боргу до EBITDA);
– блок інвестиційної привабливості (динаміка чистих активів, коефіцієнт реінвестування).

Для кожного індикатора визначаються три рівні: нормативний (оптимальний), фактичний (поточний стан підприємства) та критичний (мінімально допустимий). Порівняння цих рівнів наочно представлене на рисунку 1.

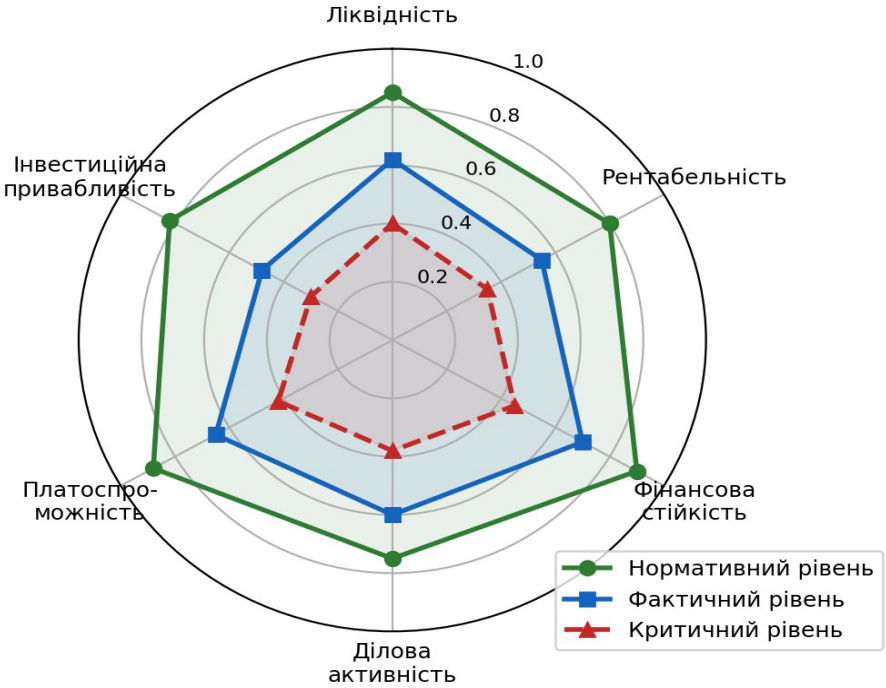

Рис. 1. Радарна діаграма індикаторів фінансової безпеки підприємства

Для агрегування часткових індикаторів у єдиний інтегральний показник фінансової безпеки (ІПФБ) застосовується метод зважених нормалізованих значень. Нормалізація здійснюється шляхом відношення фактичного значення індикатора до його нормативного значення. Якщо фактичне значення перевищує нормативне, нормалізований показник приймається рівним 1. Ваги індикаторів визначаються методом аналізу ієрархій (MAI) або методом експертних оцінок. Інтегральний показник розраховується як зважена сума нормалізованих значень і знаходиться в діапазоні від 0 до 1.

На основі значення ІПФБ підприємство відноситься до однієї з п’яти зон: критична зона (0–0,20) – загроза банкрутства; зона загрози (0,21–0,40) – суттєві фінансові ризики; зона нестабільності (0,41–0,60) – наявність вразливостей; зона стійкості (0,61–0,80) – прийнятний рівень безпеки; зона безпеки (0,81–1,00) – високий рівень фінансової захищеності. Візуалізація зонування наведена на рисунку 2.

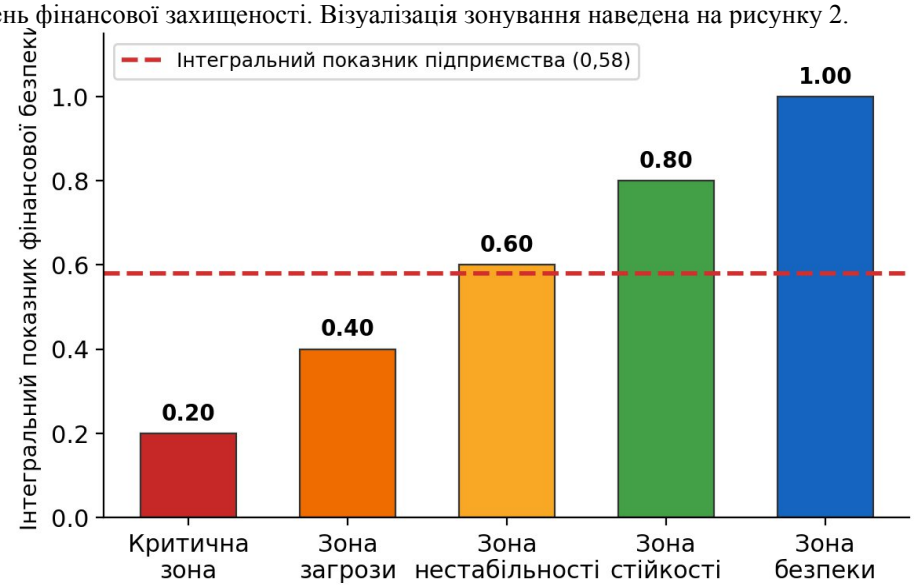

Рис. 2. Зонування рівнів фінансової безпеки підприємства

Індикативна модель забезпечує системний підхід до діагностики фінансової безпеки та має низку переваг: дозволяє виявляти конкретні напрями зниження безпеки завдяки декомпозиції інтегрального показника; надає можливість моніторингу динаміки рівня безпеки в часі; слугує основою для розробки превентивних заходів щодо нейтралізації фінансових загроз; може бути адаптована до специфіки різних галузей шляхом коригування складу індикаторів та їх порогових значень.

Індикативна модель оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства є ефективним аналітичним інструментом, який поєднує комплексність діагностики із наочністю представлення результатів. Використання системи нормованих індикаторів, агрегованих в інтегральний показник із подальшим зонуванням, дозволяє менеджменту підприємства оперативно ідентифікувати рівень фінансових загроз та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх мінімізації. Подальші дослідження доцільно спрямувати на впровадження динамічних моделей з використанням нейронних мереж та нечіткої логіки для підвищення точності прогнозування рівня фінансової безпеки.

Список використаних джерел:

1. Корпан О. В. Методи оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5401

2. Іщенко Н. А. Фінансова безпека підприємства та методи її оцінювання. *Business Inform*. 2023. URL: http://www.business-inform.net/article/?year=2025&abstract =2025_7_0_395_401 https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-395-401

3. Квасницька Р. С., Доценко І. О., Матвійчук Л. О. Оцінювання фінансової безпеки підприємства в системі забезпечення реалізації його фінансової стратегії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. Vol. 3(30). С. 95–102. DOI: 10.18371/fcaptp.v3i30.179691

4. Пойда-Носик Н. Н. Науково-методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. URL: https://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/16019 DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6407.1.2013.16019

5. Седікова І. О., Седіков Д. В., Коренман Є. Фінансова безпека підприємства: поняття та критерії оцінки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 11. С. 86–94. DOI: 10.32851/2708-0366/2022.11.12

УДК 004.67:330.341.1

Єсіна О.Г., ст. викладач
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ ТА БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ

У сучасній економіці трансфер технологій дедалі частіше розглядається не як ізольований процес передачі знань, а як складна система взаємодій, що формується на перетині науки, бізнесу, публічного управління та правового регулювання. Його зміст виходить за межі простої комерціалізації результатів досліджень і пов'язаний із формуванням середовища, у якому ці результати здатні набувати практичного значення.

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до розуміння трансферу технологій, кожен із яких акцентує увагу на різних аспектах цього явища. Так, у межах комунікаційного підходу ключовим є характер взаємодії між учасниками інноваційного процесу, а саме – ефективність передачі знань, рівень відкритості інформації та здатність до формування стійких зв'язків. Водночас підхід, орієнтований на комерціалізацію, зміщує фокус на економічний результат, розглядаючи трансфер як процес перетворення наукових розробок на конкурентоспроможні продукти або технології. Не менш важливим є правовий підхід, у межах якого визначальними стають механізми захисту інтелектуальної власності та договірного регулювання взаємовідносин між учасниками трансферу [1-3].

Суб'єктами трансферу технологій є основні групи учасників: донори (університети, НДІ, корпоративний сектор, винахідники), реципієнти (підприємства, стартапи), посередники (центри трансферу технологій, технопарки, інкубатори, мережа EEN) та регулятори різних рівнів (національного – МОН України; міжнародного – WIPO, ЮНЕСКО).

Об'єктами ТТ виступають як нематеріальні активи (патенти, ліцензії, ноу-хау, результати НДДКР), так і матеріальні технології (обладнання, виробничі лінії, комплекси типу «під ключ»), а також послуги людського капіталу (навчання, інжиніринг, менторська підтримка). Правова та інституційна складова формує каркас системи ТТ, забезпечуючи передбачуваність і захист інтересів її учасників [1; 3].

Слід зазначити, що моделі трансферу технологій пройшли суттєву еволюцію. Лінійна модель, як найпростіша, передбачала односпрямований рух: фундаментальні дослідження – прикладні розробки – виробництво – комерціалізація. Її обмеженнями є відсутність зворотних зв'язків, ігнорування ринкових потреб та низька адаптивність. Нелінійна модель потрійної спіралі (Triple Helix) долає ці недоліки через координацію науки, держави та бізнесу на засадах багатосторонньої взаємодії. Подальший розвиток цієї концепції представлений моделлю четверної спіралі (Quadruple Helix), яка доповнює систему громадянським суспільством як активним учасником інноваційного процесу. Мережева модель відображає багаторівневу взаємодію (міжнародний, національний, регіональний, корпоративний рівні), у межах якої ключову роль відіграє інституційна інфраструктура. В Україні така модель частково реалізується через відповідні інституційні мережі, зокрема Міжрегіональну мережу трансферу технологій на базі УкрІНТЕІ, регіональні вузли якої функціонують, зокрема, в Одесі на базі Одеського національного економічного університету [1].

Трансформація сучасного середовища господарювання зумовила перехід від закритих корпоративних R&D-систем до концепції відкритих інновацій (Open Innovation), що істотно змінює логіку трансферу технологій. Процес набуває багатовекторного характеру та ґрунтується на активному залученні зовнішніх джерел знань і партнерських взаємодій. Важливу роль у цьому відіграють цифрові технології, які забезпечують інфраструктурну основу для інтеграції учасників інноваційного процесу. Зокрема, використання цифрових платформ, баз даних технологій і систем управління знаннями сприяє підвищенню ефективності пошуку та відбору інноваційних рішень, зниженню інформаційної асиметрії та розширенню можливостей міжсекторальної взаємодії. У результаті цифрові екосистеми формують нові умови для розвитку трансферу технологій, посилюючи роль стартапів, R&D-центрів, транснаціональних корпорацій та університетських інкубаторів як ключових елементів інноваційної інфраструктури. Поряд із традиційними інструментами (ліцензії, патенти) зростає значення немонетарних активів – знань, досвіду, менторської підтримки та мережевих зв'язків [1; 2].

Оцінку ефективності національної інноваційної системи доцільно здійснювати на основі міжнародних індикаторів інноваційного розвитку. Так, згідно з Global Innovation Index 2025 [4], Україна посідає 66-те місце серед 139 економік світу, демонструючи асиметрію між інноваційними ресурсами (Input) та інноваційними результатами (Output), 80-те місце та 54-те місця відповідно. Така диспропорція свідчить про здатність економіки генерувати інноваційні результати за умов обмеженого ресурсного забезпечення, що є характерним для економік із перехідною моделлю розвитку. Водночас ключовими стримуючими факторами залишаються недостатній рівень фінансування досліджень і розробок, інституційні обмеження та недостатня інтеграція науки і бізнесу у процесах комерціалізації технологій.

Дані European Innovation Scoreboard 2025 [5] підтверджують зазначені тенденції. Згідно з даними цього звіту, Україна класифікується як «Emerging Innovator», демонструючи рівень ефективності на рівні 29% від середнього показника ЄС. Найбільше відставання спостерігається за показниками фінансування інноваційної діяльності (зокрема, обсяги венчурного капіталу та бізнес-інвестицій у R&D залишаються на мінімальному рівні), інституційної якості та взаємодії між підприємствами і науковими установами. Водночас Україна демонструє відносно кращі позиції за такими компонентами, як людський капітал (рівень вищої освіти, підготовка фахівців у STEM-сферах), а також окремі показники цифровізації та інноваційної активності у секторі інформаційно-комунікаційних технологій.

Попри наявність значного людського капіталу та відносно високий рівень розвитку ІТ-сектору, ефективність трансферу технологій в Україні стримується низкою системних бар'єрів. Передусім, інституційно-правові обмеження проявляються у складності процедур захисту інтелектуальної власності, тривалості патентування та недостатній адаптації нормативно-правової бази до сучасних цифрових форм управління інноваціями. Не менш значущими є фінансово-інвестиційні бар'єри, пов'язані з обмеженим доступом до довгострокового капіталу та низьким рівнем розвитку венчурного фінансування. Відсутність достатніх податкових стимулів для інноваційної діяльності та висока вартість цифрової трансформації додатково обмежують масштабування технологічних рішень.

Суттєвий вплив мають також комунікаційно-цифрові бар'єри, що проявляються у фрагментарності інформаційного середовища та відсутності єдиної інтегрованої платформи взаємодії науки і бізнесу. Додатково обмеженим залишається рівень інтеграції України у міжнародні мережі трансферу технологій. Окремої уваги потребують соціально-освітні бар'єри, насамперед дефіцит фахівців у сфері інноваційного та технологічного менеджменту, здатних забезпечувати ефективну взаємодію між наукою та бізнесом.

Зазначимо, що практична реалізація трансферу технологій здійснюється через сукупність взаємопов'язаних механізмів, серед яких доцільно виокремити [3]: договірні (ліцензійні угоди, франчайзинг); організаційно-інституційні (центри ТТ, технопарки, інкубатори); інформаційно-комунікаційні (цифрові платформи, бази технологій, хаби); нематеріальні (передача ноу-хау, консалтинг, стажування); фінансово-інвестиційні (венчурний капітал, гранти); міжнародні (участь у транснаціональних проєктах, трансфер технологій між країнами).

Вибір моделі та механізмів ТТ має визначальне значення для успішного впровадження інновацій. Поєднання договірних, організаційних, фінансових і цифрових інструментів створює умови для матеріалізації знань, комерціалізації розробок і формування сталих партнерств. Водночас недостатній рівень розвитку фінансово-інвестиційних інструментів та інституційної інфраструктури в Україні зумовлює необхідність розширення та вдосконалення механізмів трансферу технологій, посилення ролі регіональних інноваційних екосистем і поглиблення інтеграції у глобальний науково-технологічний простір [1].

Отже, сучасний трансфер технологій формується як складна багаторівнева система взаємодії, що поєднує наукові, інституційні, цифрові та ринкові компоненти. Його розвиток визначається переходом від лінійних моделей передачі знань до відкритих і мережевих форматів інноваційної взаємодії. Аналіз міжнародних індикаторів інноваційного розвитку [4; 5] засвідчує наявність структурного розриву між інноваційними ресурсами та результатами їх комерціалізації, що є типовим для економік перехідного типу та прямо впливає на ефективність трансферу технологій. Ключовими обмеженнями розвитку трансферу технологій виступають інституційно-правові, фінансово-інвестиційні, цифрово-комунікаційні та соціально-освітні бар'єри, які знижують швидкість комерціалізації інновацій та рівень інтеграції науки і бізнесу. Подолання зазначених бар'єрів потребує переходу від точкової підтримки окремих проєктів до формування цілісної інноваційної екосистеми на засадах цифрової взаємодії та державно-приватного партнерства.

Список використаних джерел:

1. Єсіна О.Г. Менеджмент трансферу технологій: моделі та механізми. *Актуальні напрями розвитку менеджменту: проблеми та рішення :* монографія / За заг. ред. д.е.н., професора І.О. Кузнецової, к.е.н., доцента О.С. Балабаш. Харків : ФОП Супрун Т.О., 2025. С. 67-83.
2. Литовченко І. В., Критський А. І. Особливості трансферу технологій в умовах глобалізації. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2023. № 2(278). С. 66-71. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-66-71.
3. Лютак О., Баула О., Процик В. Глобальна екосистема трансферу технологій: формування та еволюція. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 568–573. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-80
4. Ukraine Ranking in the Global Innovation Index 2025. World Intellectual Property Organization. 2025. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf
5. European Innovation Scoreboard 2025: Ukraine Country Profile. European Commission, 2025. URL: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf

УДК 339.138:004

Жалінська І.В., к.е.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

ОМНІКАНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ У ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ: ВІД КАНАЛІВ ДО СИСТЕМИ ВЗАЄМОДІЙ

Сучасний етап розвитку маркетингу характеризується глибокою цифровою трансформацією, яка змінює не лише інструменти, але й саму логіку взаємодії між підприємством і споживачем. За даними міжнародних досліджень, понад 70 % споживачів використовують декілька каналів під час здійснення покупки, а клієнти, які взаємодіють з брендом через чотири і більше каналів, витрачають у середньому на 9 % більше порівняно з одноканальними покупцями [1, с. 22]. Це свідчить про суттєве зростання ролі інтегрованих каналів взаємодії та формування нової поведінкової моделі споживача, орієнтованої на безперервність і зручність комунікації. У цих умовах традиційні підходи до організації збуту та комунікацій, що базуються на ізольованому використанні каналів, втрачають свою ефективність.

Додаткової актуальності дослідженню надають трансформаційні процеси в економіці України, зокрема в умовах воєнного стану, які зумовлюють зміну структури попиту, обмеження фізичного доступу до торговельної інфраструктури та зростання ролі цифрових каналів. Як зазначають дослідники, омніканальні підходи у таких умовах стають не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, але й необхідною умовою забезпечення безперервності бізнес-процесів і підтримання взаємодії зі споживачами [2]. Водночас розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема мобільних застосунків, CRM-систем та аналітики великих даних, створює передумови для переходу від множинності каналів до їх системної інтеграції, що формує нову парадигму маркетингу як системи взаємодій.

Метою дослідження є обґрунтування сутності омніканальних стратегій у контексті трансформації маркетингу та узагальнення їх ролі як інтегрованої системи взаємодій між підприємством і споживачем в умовах цифрової економіки.

Сучасна трансформація маркетингу відбувається під впливом глибоких змін у технологічному, економічному та соціальному середовищі, що зумовлюють переосмислення ролі маркетингової діяльності підприємства. Розвиток цифрових технологій, поширення мобільних пристроїв і платформ електронної комерції, а також активне використання даних про споживачів сприяють переходу від лінійних і каналозорієнтованих моделей до інтегрованих систем взаємодії. Якщо в межах мультиканального та кросканального підходів канали функціонували відокремлено або частково узгоджено, то сучасний етап розвитку маркетингу вимагає їх повної синхронізації та орієнтації на формування цілісного клієнтського досвіду. Це означає зміщення акценту з управління окремими каналами на управління сукупністю точок взаємодії зі споживачем, де ключовим стає забезпечення безперервності, персоналізації та узгодженості комунікації незалежно від обраного каналу [1; 2].

Сучасна конфігурація маркетингових каналів склалася в результаті поступової трансформації фрагментованої взаємодії зі споживачем до інтегрованих моделей. На початковому етапі мультиканальності підприємства використовували різні канали збуту та комунікації паралельно, однак без їх узгодження, що призводило до формування розрізненого клієнтського досвіду. У подальшому поява кросканальних підходів передбачала часткову інтеграцію каналів, однак взаємодія між ними залишалася обмеженою і не забезпечувала повної безперервності процесу купівлі.

Омніканальність, як сучасний етап розвитку маркетингу, ґрунтується на принципово іншій логіці – системній інтеграції всіх каналів у єдину узгоджену систему, в межах якої споживач може вільно переходити між точками контакту без втрати досвіду взаємодії [3]. У цьому контексті омніканальні стратегії доцільно визначати як інтегровану систему організації маркетингових взаємодій підприємства, що забезпечує безперервний, узгоджений і персоналізований клієнтський досвід через синхронізоване використання всіх каналів комунікації та збуту.

У сучасній практиці можна виокремити декілька типів омніканальних стратегій, що відрізняються за логікою інтеграції каналів і глибиною взаємодії зі споживачем [1; 4]:

– канально-інтегровані стратегії, які передбачають синхронізацію онлайн- і офлайн-каналів (наприклад, click-and-collect, ship-from-store), забезпечуючи безперервність процесу купівлі;

– клієнтоцентричні стратегії, орієнтовані на персоналізацію взаємодії на основі даних про поведінку споживача (використання CRM, CDP, аналітики великих даних);

– платформні омніканальні стратегії, що базуються на інтеграції різних каналів у межах єдиної цифрової екосистеми (маркетплейси, мобільні застосунки, соціальні мережі);

– досвідоорієнтовані (experience-driven) стратегії, у яких ключовим стає управління клієнтським досвідом на всіх етапах взаємодії з брендом, незалежно від каналу комунікації.

Така типологія свідчить про поступове зміщення акценту від технічної інтеграції каналів до комплексного управління системою взаємодій.

Застосування омніканальних стратегій забезпечує підприємствам низку суттєвих переваг. Передусім, це підвищення рівня лояльності клієнтів за рахунок формування узгодженого і зручного досвіду взаємодії. Дослідження показують, що омніканальні споживачі мають вищу цінність для бізнесу, оскільки демонструють більшу частоту покупок і вищі середні витрати [4]. Крім того, омніканальність сприяє зростанню продажів через крос-канальні ефекти, покращенню якості маркетингових рішень завдяки використанню даних із різних джерел, а також підвищенню ефективності операційної діяльності шляхом інтеграції бізнес-процесів [1; 2]. Важливою перевагою є також можливість формування довготривалих відносин із клієнтами через персоналізовані комунікації.

Водночас впровадження омніканальних стратегій супроводжується рядом викликів. Серед ключових слід відзначити високу вартість інтеграції технологій та інфраструктури, необхідність синхронізації різнорідних інформаційних систем, а також складність управління великими обсягами клієнтських даних [1]. Додатковими бар'єрами є організаційні зміни, пов'язані з необхідністю перебудови бізнес-процесів і підвищення кваліфікації персоналу, а також питання забезпечення безпеки даних і конфіденційності інформації. Крім того, підприємства стикаються з потребою постійної адаптації стратегій до швидких змін у поведінці споживачів і технологічному середовищі, що вимагає гнучкості та стратегічної узгодженості дій [1; 5].

Як приклад успішної реалізації омніканальної стратегії доцільно навести компанію INTERTOP Ukraine, яка поєднує фізичну роздрібну мережу, онлайн-платформу та мобільний застосунок у єдину інтегровану систему взаємодії з клієнтами. Компанія активно використовує принципи омніканальності, забезпечуючи безшовний перехід між каналами, зокрема можливість замовлення товарів онлайн із подальшим отриманням у магазині, персоналізовані пропозиції на основі даних про поведінку споживачів, а також інтеграцію програм лояльності у всіх точках контакту. Такий підхід дозволяє підвищити рівень клієнтського досвіду, оптимізувати логістичні процеси та забезпечити зростання продажів за рахунок крос-канальної взаємодії. Водночас інтеграція цифрових і фізичних каналів формує цілісну бізнес-екосистему, у межах якої маркетинг виступає не окремою функцією, а системою управління взаємодіями зі споживачем [2].

Сучасна трансформація маркетингу відображає перехід від каналозорієнтованих підходів до інтегрованих систем взаємодії, у межах яких ключовим об'єктом управління стає цілісний клієнтський досвід. Омніканальні стратегії виступають результатом цієї трансформації, забезпечуючи системну інтеграцію та синхронізацію каналів комунікації і збуту, а також орієнтацію на безперервну та персоналізовану взаємодію зі споживачем. Узагальнення підходів дозволило визначити різні моделі їх реалізації – від канально-інтегрованих до клієнтоцентричних і платформних, що відображає еволюцію маркетингу у напрямі управління системою взаємодій.

Застосування омніканальних стратегій забезпечує підприємствам конкурентні переваги, зокрема підвищення лояльності клієнтів, зростання продажів і ефективності бізнес-процесів, водночас супроводжуючись викликами інтеграції технологій, управління даними та адаптації організаційних моделей. У цьому контексті омніканальні стратегії доцільно розглядати не лише як інструмент маркетингу, а як нову логіку організації маркетингових взаємодій, що формує підґрунтя для розвитку клієнтоорієнтованих бізнес-моделей у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2025. № 81. С. 21–26.

2. Бокий А. В. Бізнес-технологія омніканального маркетингу в управлінні підприємством. Економіка і організація управління. 2024. № 1 (53). С. 130–141.

3. Зозульов О. В., Левченко М. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2016.

4. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing. 2015. Vol. 91(2). P. 174–181.

5. Brynjolfsson E., Hu Y. J., Rahman M. S. Competing in the age of omnichannel retailing. MIT Sloan Management Review. 2013. Vol. 54(4). P. 23–29.

УДК 658.8

Завалій Т.О., Ph.D., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ГІБРИДИЗАЦІЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Однією з найважливіших тенденцій трансформацій нової парадигми «Маркетинг 4.0», за словами Є.В. Ромата, стала поступова заміна підходу до поняття комплексу маркетингу від моделі «4P's» до моделі «4C's» [6, с. 233]. Комплекс маркетингу «4P», запропонований Дж. Маккарті у 1960 р., є однією з найпоширеніших концепцій у навчальній літературі з маркетингу. У 1990 р. Р. Лаутерборн запропонував модель «4C» (Customer wants and needs, Cost to satisfy, Convenience to buy, Communication), яка переорієнтовує логіку моделі «4P» з виробника на споживача [1]. Відтак постає питання про можливу гібридизацію комплексу маркетингу в умовах цифровізації, що в межах цього дослідження буде реалізоване через аналіз змісту українських навчальних видань з маркетингу.

Метою дослідження стала перевірка припущення про те, яким із концептів, «4P» чи «4C», визначається зміст українських навчальних видань з маркетингу. Об'єктом аналізу стали 34 навчальні видання (19 навчальних посібників, 14 підручників, 1 навчальний посібник-практикум) з маркетингу, видані українською мовою у 1998-2024 рр. Вибірка охопила видання, доступні через бібліотечний фонд Житомирської політехніки, вебпростір і власні книжки автора, які використовуються для викладання дисциплін «Вступ до спеціальності «Маркетинг»» і «Маркетинг». Вибірка не є вичерпною і охоплює лише видання, доступні автору в межах зазначених джерел.

Вибірку наведено у хронологічному порядку – від 1998 р. до 2024 р. (табл. 1). Хронологічні межі вибірки не є результатом цільового відбору, а зумовлені доступністю видань.

Таблиця 1

Навчальні видання з маркетингу, що становлять вибірку дослідження

Рік	Автори	Назва посібника / підручника	Рік	Автори	Назва посібника / підручника
1998	Гаркавенко С.С.	Маркетинг	2014	Храбатин О.І., Яворська Л.В.	Маркетинг
2002	Мороз Л.А., Чухрай Н.І.	Маркетинг	2015	Мартин О.М.	Основи маркетингу
2002	Гаркавенко С.С.	Маркетинг	2016	Катаєв А.В.	Маркетинг
2002	Старостіна А.О., Черваньов Д.М., Зозульов О.В.	Маркетинг	2016	Попова Н.В.	Маркетинг
2003	Павленко А.Ф., Войчак А.В.	Маркетинг	2017	Ковшова І.О.	Путівник із маркетингу
2005	Бєлявцев М.І., Іваненко Л.М.	Маркетинг	2018	Сардак С.Е., Джинджоян В.В.	Маркетинг
2007	Матвієнко В.М., Худякова Л.К.	Маркетинг	2020	Палига Є.М., Гірняк О.М., Лазановський П.П.	Маркетинг
2007	Бородкіна Н.О.	Маркетинг	2020	Сенишин О.С., Кривешко О.В.	Маркетинг
2007	Чеботар С.І., Ларіна Я.С., Луцій О.П. та ін.	Маркетинг	2021	Іваненко Н., Борисова Т., Процишин Ю. та ін.	Маркетинг
2008	Бутенко Н.В.	Маркетинг	2021	Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М.	Теоретичний маркетинг
2008	Корж М.В.	Маркетинг	2022	Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю.	Маркетинг
2008	Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О. та ін.	Маркетинг	2022	Павлов К.В., Лялюк А.М., Павлова О.М.	Маркетинг: теорія і практика
2009	Старостіна А.О., Гончарова Н.П., Крикавський Є.В. та ін.	Маркетинг	2022	Стройко Т.В., Глубоченко К.О.	Маркетинг
2011	За ред. Єрмошенка М.М., Єрохіна С.А.	Маркетинг	2023	Буряк Р.І., Збарський В.К., Талавиря М.П., Бондаренко В.М.	Маркетинг
2012	Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В.	Маркетинг підприємства	2024	За ред. Вербицької А.В., Полковниченко С.О.	Маркетинг
2013	Череп А.В., Богма О.С., Череп О.Г.	Основи маркетингу	2024	Савченко С.О., Сукач О.М.	Маркетинг
2014	Зоріна О.І., Дергоусова А.О., Сиволовська О.В.	Основи маркетингу та менеджменту	2024	Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю.	Маркетинг

Джерело: сформовано на основі https://cutt.ly/otHhT0R6

Дослідження передбачало аналіз назв розділів / тем кожного з 34 видань (підтеми/питання до уваги не бралися) та встановлення наявності або відсутності прямої кореляції з елементами моделей «4P» і «4C», які в тексті наводяться мовою оригіналу. Результати систематизовано на рис. 1.

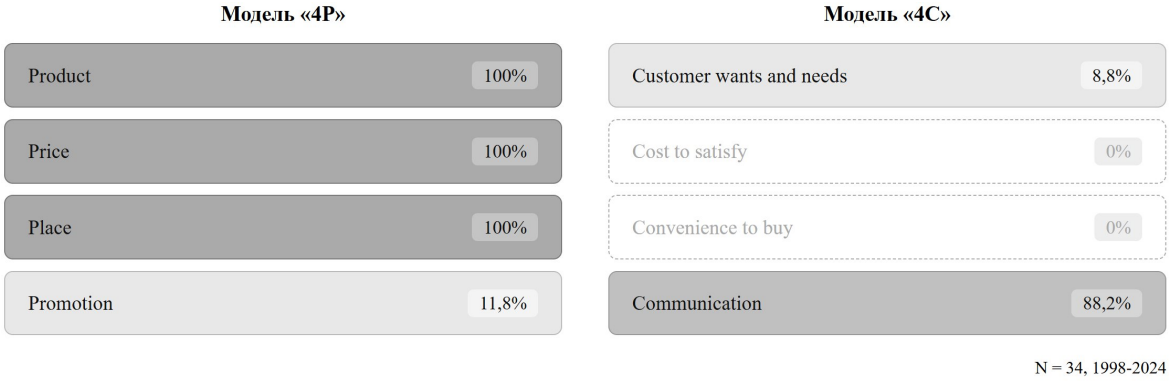

Рис. 1. Частка присутності елементів моделей «4P» та «4C» у структурі українських навчальних видань з маркетингу

Джерело: згенеровано автором за допомогою інструментів ШІ («Claude Sonnet 4.6»)

На рис. 1 відображено частку видань вибірки, у змісті яких зафіксовано пряму кореляцію з кожним елементом моделей «4P» та «4C». Три елементи моделі «4P» (Product, Price, Place) є наявними як тематичні блоки в усіх 34 виданнях вибірки. Натомість четвертий елемент (Promotion) у вигляді прямої кореляції фіксується лише у 4 виданнях. Зокрема, через теми: «Комплекс просування» [9], «Маркетингова політика просування» [3], «Стратегія просування товарів» [7], «Стратегія збуту і просування товарів» [8].

Щодо моделі «4C», то два елементи (Cost to satisfy, Convenience to buy) не зафіксовані як прямі кореляції. Елемент «Customer wants and needs» зафіксований у 3 виданнях з темами: «Вивчення потреб і поведінки споживачів та вибір цільових сегментів» [2, 5], «Визначення потреб і поведінки споживачів та вибір цільових сегментів» [4]. Тема «Поведінка споживача» є непрямою кореляцією до Customer wants and needs, відповідно не бралася до уваги автором. Натомість елемент Communication фіксується у 30 із 34 видань, що становить 88,2 %. Найпоширенішою назвою теми/розділу видання, яке визначене як пряма кореляція з Communication, є «Маркетингова політика комунікацій», яка зустрічається в 15 виданнях.

У структурі видань вибірки превалюють елементи Product, Price, Place і Communication (3P+1C). Тобто більшість аналізованих видань відтворює не повну модель «4P», а її гібридну версію, у якій Promotion замінено на Communication із моделі «4C». Ця заміна відбулася без системного переходу до клієнтоорієнтованої логіки «4C» загалом, оскільки два інших елементи цієї моделі у виданнях не зафіксовані, а третій охоплює частку до 10 %.

Постає питання чому Communication витісняє Promotion, що чітко простежується через аналіз змістів навчальних видань з маркетингу, які є основою для навчання майбутніх фахівців з маркетингу. За словами Є.В. Ромата, інформаційна природа цифрових технологій, очевидно, значно ближче до комунікаційної складової комплексу маркетингу [6, с. 236], що можна пояснити посиленням її вагомості в умовах цифровізації. Отже, в умовах цифровізації, що є вихідними умовами для становлення парадигми цифрового маркетингу, в теоретичній площині формуються гібридні моделі. Така гібридизація відбувається стихійно і без усвідомленої зміни концептуальної основи, що є підставою для перегляду структурних принципів навчальних видань з маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Lauterborn B. New marketing litany: Four P's passe; C-words take over. *Advertising Age*. 1990. October 1. P. 26.
2. Бородкіна Н.О. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Кондор, 2007. 362 с.
3. Катаєв А.В. Маркетинг: навч. посібник. Харків: Видавничий центр «Діалог», 2016. 291 с.
4. Ковшова І.О. Путівник із маркетингу: навч. посібник. Київ: НаУКМА ; Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2017. 176 с.
5. Попова Н.В. Маркетинг: підручник. Харків: Видавництво «В деле», 2016. 300 с.
6. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації в умовах трансформації парадигми «Маркетинг 4.0». *Сучасний маркетинг: тренди, іновації, інструменти*: монографія. За заг. ред. Є.В. Ромата та С.Ф. Смерічевського. Київ: Студцентр, 2021. С. 233-242.
7. Старостіна А.О., Гончарова Н.П., Крикавський Є.В. та ін. Маркетинг: підручник. За ред. А.О. Старостіної. Київ: Знання, 2009. 1070 с.
8. Старостіна А.О., Черваньов Д.М., Зозульов О.В. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2002. 191 с.
9. Стройко Т.В., Глубоченко К.О. Маркетинг: навч. посібник-практикум для інтерактивних практичних занять під час дистанційного та змішаного навчання. Дніпро: Середняк Т. К., 2022. 115 с.

УДК 004:658.5

Закриницька А.М., здобувач вищої освіти, гр. МО-68
Науковий керівник: Ткачук Г.Ю., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифровізації економіки комунікаційні процеси набувають системоутворюючого значення в діяльності організацій, оскільки саме через них забезпечується координація функцій, передача управлінських рішень та підтримання цілісності організаційної системи [1]. Вони виступають механізмом узгодження інтересів, синхронізації дій та формування ефективної взаємодії між елементами організації. У контексті цифрової трансформації підприємств роль комунікацій зростає, адже від їхньої якості залежить швидкість реагування на зміни та рівень адаптивності. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища інформація перетворюється на ключовий ресурс розвитку підприємства, а ефективність її обробки та передавання – на критичний фактор конкурентоспроможності [2].

Трансформація комунікаційних процесів під впливом інформаційних технологій зумовлена переходом від традиційних ієрархічних моделей управління до мережевих, що базуються на горизонтальній взаємодії, гнучкості та високій швидкості обміну інформацією [3]. Такий перехід відображає зміну управлінської парадигми – від централізованого контролю до децентралізованої координації, де значну роль відіграє оперативність доступу до інформації та можливість її швидкого поширення серед учасників організаційного процесу. У межах цієї трансформації змінюється не лише інструментарій комунікації, але й сама її природа: від формалізованих, лінійних каналів передавання інформації до інтерактивних цифрових середовищ, що забезпечують безперервну, динамічну та багатовекторну взаємодію.

Сучасні цифрові платформи, такі як Microsoft Teams, Slack та Odoo, створюють принципово нові можливості для організації комунікацій. Вони забезпечують інтеграцію різних каналів взаємодії, централізацію інформаційних потоків та їх синхронізацію в режимі реального часу [4]. Крім того, такі платформи дозволяють зберігати історію комунікацій, структурувати інформацію за тематичними напрямами та забезпечувати її швидкий пошук, що значно підвищує ефективність управління знаннями в організації. Завдяки цьому організації отримують можливість підвищити швидкість прийняття рішень, забезпечити узгодженість дій персоналу, мінімізувати ризики втрати або спотворення інформації, а також підвищити прозорість управлінських процесів.

Важливою характеристикою сучасних комунікацій є їх багатоканальність та мультиформатність, що передбачає використання різних способів передавання інформації – текстових повідомлень, відеоконференцій, електронних документів, інтерактивних панелей та аналітичних систем. Такий підхід розширює можливості взаємодії, дозволяє враховувати специфіку різних управлінських ситуацій і підвищує ефективність комунікації в цілому. Водночас зростання кількості каналів і форматів інформації ускладнює структуру комунікаційних потоків, що потребує їх чіткої систематизації, регламентації та ефективного управління з боку організації.

З метою систематизації впливу інформаційних технологій на комунікаційні процеси доцільно узагальнити їх ключові характеристики та результати впровадження, табл. 1.

Таблиця 1

Системний вплив інформаційних технологій на комунікаційні процеси організації

Компонент комунікацій	Характер впливу ІТ	Практичний результат
Швидкість обміну інформацією	Миттєва передача повідомлень у цифровому середовищі	Скорочення часу прийняття управлінських рішень
Доступність інформації	Доступ до даних у будь-який час і з будь-якого пристрою	Підвищення гнучкості управління
Інтеграція підрозділів	Об’єднання комунікацій у єдиній цифровій системі	Узгодженість дій персоналу
Прозорість процесів	Фіксація та відстеження комунікацій	Підвищення контролю та відповідальності
Автоматизація	Використання CRM, ERP та корпоративних платформ	Зменшення помилок і рутинних операцій
Масштабованість	Можливість швидкого розширення комунікацій	Адаптивність до змін середовища

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [2; 4; 5].

Наведені характеристики свідчать про комплексний і багаторівневий вплив інформаційних технологій, який охоплює не лише технічні, але й організаційно-управлінські аспекти функціонування підприємства [2]. Вони змінюють підходи до формування, обробки та передавання інформації, а також трансформують саму логіку управлінської взаємодії. У результаті створюються передумови для переходу до цифрової моделі управління, що базується на ефективному використанні інформаційних ресурсів, інтеграції бізнес-процесів та підвищенні рівня прозорості управлінських рішень. Така модель сприяє формуванню більш гнучких і адаптивних організацій.

Узагальнюючи ключові напрями впливу інформаційних технологій на комунікаційні процеси, доцільно виділити такі їх прояви:

- структурна трансформація комунікацій, що передбачає перехід до мережевих моделей взаємодії;
- прискорення інформаційних потоків і забезпечення обміну даними в режимі реального часу;
- інтеграція бізнес-процесів у межах єдиного інформаційного середовища;
- підвищення прозорості управління та контролю виконання завдань;
- посилення аналітичної складової управління;
- зростання адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Для більш глибокого розуміння ролі інформаційних технологій доцільно розглянути їх класифікацію у контексті комунікаційних процесів. Зокрема, виділяються технології оперативної комунікації (корпоративні месенджери, системи відеозв'язку), інтеграційні системи управління (ERP, CRM), аналітичні платформи (Business Intelligence), а також технології підтримки дистанційної роботи [4]. Кожна з цих груп виконує специфічні функції, проте їх поєднання формує цілісну комунікаційну систему, здатну ефективно підтримувати діяльність підприємства.

Особливого значення набуває вплив інформаційних технологій на процес прийняття управлінських рішень. Використання цифрових систем дозволяє здійснювати не лише збір і зберігання інформації, але й її комплексну обробку, аналіз і візуалізацію Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень та знижує ризики [5]. Завдяки цьому організації отримують можливість переходу від реактивного до проактивного управління, що передбачає прогнозування змін, моделювання сценаріїв розвитку та своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища.

Водночас впровадження інформаційних технологій у комунікаційні процеси супроводжується низкою проблем, які потребують належного управлінського реагування. Насамперед це інформаційне перевантаження працівників, що виникає внаслідок надмірної кількості повідомлень, каналів комунікації та джерел даних і призводить до зниження продуктивності праці та погіршення якості прийняття рішень [5]. Додатково спостерігається фрагментація комунікаційних потоків, коли інформація розподіляється між різними платформами, що ускладнює її систематизацію, пошук і комплексний аналіз.

Окрему увагу слід приділити соціально-психологічним аспектам цифровізації комунікацій. Зменшення частки безпосереднього міжособистісного спілкування може негативно впливати на формування довіри в колективі, розвиток організаційної культури та ефективність командної роботи [3]. Крім того, актуалізуються питання кібербезпеки через зростання ризиків несанкціонованого доступу до даних [1].

Управління зазначеними викликами передбачає впровадження комплексного підходу, що поєднує технологічні та організаційні заходи. Зокрема, важливого значення набуває регламентація комунікаційних процесів, оптимізація інформаційних потоків, визначення пріоритетних каналів взаємодії, а також формування цифрової культури та розвиток цифрових компетенцій персоналу [2].

Таким чином, інформаційні технології здійснюють системний, багатовимірний і трансформаційний вплив на комунікаційні процеси організації, змінюючи їхню структуру, зміст і функціональне призначення. Вони створюють передумови для підвищення ефективності управління, забезпечують гнучкість і адаптивність підприємства до змін, водночас формуючи нові виклики, що потребують стратегічного та комплексного підходу до їх використання.

Список використаних джерел:

1. Laudon K. C., Laudon J. P. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 16th ed. Harlow: Pearson, 2020.

2. Turban E., Pollard C., Wood G. *Information Technology for Management: Driving Digital Transformation to Increase Local and Global Performance, Growth and Sustainability*. 11th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021.

3. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Updated ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2021.

4. Юринець З. В., Кундицький О. О., Дерейчик М. Інформаційні технології в системі управління персоналом підприємством // *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.25%20

5. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу // *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2

УДК 005.95:005.311.1

Зеленько І.О., здобувач вищої освіти
Бей Г.В., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецький національний університет імені Василя Стуса

HR-АНАЛІТИКА ТА ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток економіки характеризується активними процесами цифровізації, які суттєво впливають на всі сфери діяльності підприємств, зокрема й на управління персоналом. Із розгортанням процесів цифровізації традиційні підходи до роботи з персоналом поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем інноваційним рішенням, що базуються на використанні даних, цифрових технологій та аналітичних інструментів. Зважаючи на це, особливої актуальності набуває дослідження можливостей використання HR-аналітики та цифрових платформ в управлінні персоналом, зокрема для підвищення ефективності прийнятих стратегій та рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження HR-аналітики та цифрових інструментів у практику управління персоналом вітчизняних підприємств перебувають у центрі уваги таких дослідників, як В. Герасименко, О. Даниленко, А. Коцур, А. Колот, С. Цимбалюк, Л. Шаульська, М. Кримова та ін., які акцентують увагу на трансформації кадрової політики й практики управління персоналом в умовах цифровізації. Окремі аспекти використання хмарних платформ та автоматизованих систем для моніторингу людського капіталу в контексті післявоєнного відновлення економіки розкрито у працях Н. Лук'янченко, І. Петрової О. Савченко, О. Грішнової, А. Заїчко. Однак, в науковому дискурсі залишаються недостатньо розкритими ряд практичних напрямів використання окреслених технологій, враховуючи, що їх використання постійно вдосконалюється.

Мета роботи полягає у визначенні потенціалу цифрових аналітичних платформ у процесі оптимізації HR-процесів та доведенні їх ефективності як інструментів підвищення продуктивності праці й мінімізації суб'єктивних ризиків у кадровій політиці сучасних підприємств.

Викладення основного матеріалу. Однією з головних тенденцій сучасного менеджменту є перехід до концепції управління на основі даних, що пов'язано зі зростанням обсягу значимих масивів даних, які можна і потрібно враховувати в управлінні організацією. Із посиленням процесів діджиталізації у сфері HR так само інтенсивно зростає кількість даних, яка постійно генерується та обробляється для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме HR-аналітика забезпечує можливість системного збору, обробки та аналізу даних, що дозволяє виявляти закономірності, прогнозувати поведінку персоналу та оцінювати ефективність кадрової політики.

HR-аналітика являє собою комплексний процес, що поєднує методи статистики, економічного аналізу та сучасних інформаційних технологій. Її ключова особливість полягає в орієнтації не лише на аналіз поточного стану, а й на прогнозування майбутніх змін. Завдяки цьому організації отримують можливість заздалегідь реагувати на потенційні ризики, зокрема плинність кадрів або зниження продуктивності праці [1].

Серед основних напрямів застосування HR-аналітики можна виділити такі: прогнозування потреб у персоналі; оцінку ефективності працівників; аналіз факторів продуктивності; управління талантами та розвитком персоналу; оптимізацію системи мотивації та винагороди; оцінку впливу HR-рішень на фінансові результати підприємства. Глибокий кількісний аналіз поведінки працівників дозволяє не лише оцінювати результати діяльності персоналу, а й формувати прогностичні моделі, що сприяють підвищенню ефективності управління [2].

Водночас реалізація HR-аналітики неможлива без використання сучасних цифрових платформ. Системи управління персоналом (HRIS, HRMS) забезпечують автоматизацію основних HR-процесів і створюють єдину інформаційну базу для подальшого аналізу. Вони дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, що значно підвищує якість управлінських рішень. Цифрові HR-платформи виконують широкий спектр функцій, серед яких: ведення електронного обліку персоналу; автоматизація процесів рекрутингу та адаптації; оцінка результативності працівників; аналіз залученості персоналу; прогнозування кадрових ризиків [3].

Додатково розвиток цифрових технологій сприяв поширенню платформ для комунікації та спільної роботи (наприклад, систем управління проєктами та корпоративних комунікацій). Їх використання стало особливо актуальним в умовах дистанційної та змішаної зайнятості. Такі інструменти забезпечують ефективну взаємодію між працівниками, незалежно від їхнього місцезнаходження, та сприяють підвищенню продуктивності праці.

Застосування технологій штучного інтелекту, машинного навчання та аналізу великих даних значно розширює можливості HR-систем. У синергії використання вони дозволяють не лише аналізувати історичні дані, а й формувати прогнози щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства [4].

Використання інструментарію HR-аналітики з їх одночасною інтеграцію в екосистему цифрових платформ забезпечує підприємствам низку переваг та викликів, наведених в табл. 1.

Таблиця 1

Переваги та виклики впровадження інструментарію HR-аналітики з їх інтеграцією у цифрові платформи підприємств

Категорія порівняння	Переваги впровадження	Виклики та ризики інтеграції
Прийняття рішень	Перехід від інтуїтивного управління до Data-driven підходу; висока точність прогнозів плинності та потреби в персоналі	Ризик хибної інтерпретації даних («парадокс аналітики»); надмірне довіряння алгоритмам без урахування людського фактору
Ефективність процесів	Автоматизація рутинних операцій (скринінг резюме, звітність); скорочення часу на закриття вакансій	Висока вартість ліцензій на спеціалізоване ПЗ та витрати на підтримку цифрової інфраструктури
Управління талантами	Об’єктивна оцінка результативності (KPI); виявлення прихованого потенціалу працівників через аналіз компетенцій	Супротив персоналу через почуття надмірного контролю; складність оцифрування «м’яких» навичок
Робота з даними	Централізація всієї кадрової інформації в єдиному цифровому середовищі; можливість візуалізації в реальному часі	Проблеми з якістю та чистотою вхідних даних; складність інтеграції нових платформ із застарілими системами
Безпека та етика	Можливість чіткого розмежування прав доступу до конфіденційної інформації	Загрози кібербезпеці та витоку персональних даних; етичні питання використання ШІ в оцінці людей
Стратегічний розвиток	Підвищення інвестиційної привабливості компанії за рахунок прозорості кадрового капіталу	Необхідність постійного перенавчання HR-фахівців та зміна корпоративної культури

Подолання описаних викликів потребує комплексного підходу, що включає інвестиції у навчання персоналу, розвиток цифрової інфраструктури та вдосконалення управлінських процесів.

Висновок. Отже, HR-аналітика та цифрові платформи є важливими інструментами удосконалення системи управління персоналом. Вони забезпечують перехід до більш ефективного, обґрунтованого та стратегічно орієнтованого управління людськими ресурсами. У сучасних умовах саме їх використання визначає конкурентоспроможність підприємств та їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. №7. С. 252–259.

2. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93–103.

3. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2 (31). С. 52–57.

4. Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2020. №1 (41). С. 20–26.

УДК 004:658:005.35:330.341.1

Зелінська Ю.С., здобувач вищої освіти
Нестеренко О.О., д.е.н., проф., завідувачка кафедри управління та адміністрування
Харківський Національний Університет імені В.Н. Каразіна

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ IT-КОМПАНІЙ

Сьогодні важко уявити розвиток корпоративної соціальної відповідальності IT-компаній без інновацій. Ще кілька років тому КСВ здебільшого зводилась до благодійних акцій чи піар-активностей – щось на кшталт щорічного звіту про «добрі справи», який ніхто особливо не читав, а готували його здебільшого для галочки. Компанії виділяли певний бюджет на «соціальні ініціативи», звітували перед акціонерами і вважали питання закритим до наступного року. Але зараз усе інакше: КСВ вбудовується прямо в бізнес-стратегію [2], стає частиною того, як компанія заробляє гроші, а не лише того, як вона їх витрачає. Це принципова зміна – адже раніше соціальна відповідальність сприймалась як витрата, а не як інвестиція. Сьогодні ж компанії починають розуміти, що відповідальний бізнес і прибутковий бізнес – це не протилежності, а взаємодоповнюючі речі. І саме технологічні рішення дають можливість поєднати комерційну вигоду з реальною користю для суспільства. Для IT-сектору це особливо важливо, адже галузь змінюється дуже швидко – те, що було актуальним три роки тому, сьогодні вже застаріло, і КСВ змушена встигати за цим темпом, інакше вона просто перестає бути релевантною.

Один із найцікавіших напрямів – це те, як цифрові технології змінюють роботу з персоналом. ШІ, HR-аналітика, різні автоматизовані системи допомагають краще добирати людей, помічати тих, хто близький до вигорання, і будувати для кожного свій шлях розвитку. Це вже не інтуїція керівника і не формальна оцінка раз на рік – це системне, постійне розуміння того, що відбувається всередині команди. Алгоритми можуть помітити зміну в поведінці людини задовго до того, як вона сама усвідомить, що щось іде не так. Звісно, тут є тонка межа між турботою і стеженням, і кожна компанія проходить цей шлях по-своєму. Але коли все робиться з повагою до людини й прозоро – результат відчутний [1]. Від цього виграють обидві сторони: працівники почуваються почутими й отримують підтримку вчасно, а компанія – більш залучену та продуктивну команду. Є ще один важливий момент: сильна культура турботи про людей стає конкурентною перевагою на ринку праці. Талановиті фахівці обирають роботодавця не лише за зарплатою – вони дивляться на те, як компанія ставиться до своїх людей у складні моменти.

Не менш важливою є екологічна складова. Завдяки сучасному програмному забезпеченню компанії можуть у режимі реального часу відстежувати, скільки енергії споживають їхні офіси та дата-центри, контролювати викиди і поступово переходити на відновлювані джерела. Це дає можливість приймати рішення на основі реальних даних, а не приблизних підрахунків – а різниця між «приблизно» і «точно» в екологічних питаннях буває дуже суттєвою. Причому йдеться не лише про великі корпорації з мільярдними бюджетами – навіть невеликі компанії мають доступ до відповідних інструментів і можуть починати з малого: оптимізувати споживання електроенергії в офісі, перейти на хмарні сервіси з зеленою енергетикою, відмовитись від зайвих відряджень на користь якісного відеозв'язку [6]. Кожен такий крок сам по собі здається незначним, але в масштабі цілої галузі це вже серйозні цифри. І це вже не просто тренд – це вимога з боку інвесторів та міжнародних стандартів ESG, яку не можна ігнорувати, якщо хочеш залучати капітал на глобальних ринках і будувати довгострокові партнерства.

IT-компанії також активно інвестують в освіту – і це, мабуть, один із найбільш довгострокових і системних внесків, який вони можуть зробити. Корпоративні університети, онлайн-курси, партнерство з університетами, стипендіальні програми – усе це допомагає готувати нових фахівців і формувати ту саму кадрову базу, від якої галузь залежить не менше, ніж від технологій. Цікаво, що освітні ініціативи IT-компаній часто виходять далеко за межі вузької підготовки «під себе» – вони формують ширшу цифрову грамотність у суспільстві. Людина, яка пройшла базовий курс з програмування чи аналізу даних, стає більш автономною, краще розуміє цифровий світ навколо себе і приймає більш обдумані рішення – як у роботі, так і в житті. Особливо важливо те, що багато програм орієнтовані на ветеранів, переселенців та людей із вразливих груп – тобто тих, кому доступ до цифрових професій особливо потрібен [3]. Це не просто красивий жест і не спосіб отримати дешеву робочу силу: для цих людей можливість перекваліфікуватись може означати повернення до повноцінного життя після важкого досвіду, фінансову незалежність і відчуття власної значущості.

Окремо варто сказати про цифрову етику – тему, яка ще недавно здавалась абстрактною філософською дискусією, а сьогодні стоїть в центрі найгостріших публічних дебатів. Компанії несуть відповідальність не лише за те, що вони створюють, а й за те, як це використовується, хто має до цього доступ і кому це може завдати шкоди. Алгоритм рекомендацій, система кредитного скорингу, інструмент найму на роботу – усе це може відтворювати упередження, дискримінувати певні групи людей або використовуватись у способи, які розробники ніколи не планували. Прозорість алгоритмів, захист персональних даних,

безпечний і підзвітний ШІ – це не технічні деталі для вузьких спеціалістів у відділі комплаєнсу, а фундаментальні питання суспільної довіри [5]. Причому довіра – це ресурс, який дуже довго накопичується і дуже швидко втрачається. Без цього жодна КСВ не буде повноцінною: можна скільки завгодно саджати дерева, фінансувати стипендії й публікувати красиві звіти про сталий розвиток, але якщо основний продукт компанії завдає шкоди людям або суспільству – це перекреслює все інше, і жодні комунікації цього не виправлять.

І нарешті – гуманітарна діяльність. Тут цифрові технології змінили саму логіку допомоги, саму механіку того, як вона працює. Платформи для координації волонтерства, збору коштів, логістики в кризових ситуаціях – усе це дозволяє реагувати набагато швидше та точніше, ніж будь-яка традиційна благодійна модель. Раніше між бажанням допомогти і реальною допомогою стояло безліч бар'єрів: бюрократія, відстань, відсутність інформації про те, де вона потрібна найбільше. Сьогодні технологічні компанії можуть розгорнути потрібне рішення за кілька годин, а не тижнів – і в умовах реальної кризи ця різниця у швидкості буває критичною і рятує людські життя [4]. Крім того, цифрові платформи роблять допомогу більш адресною: замість того щоб відправляти однакові пакети всім, можна точно знати, кому що потрібно і коли. Це підвищує ефективність і знижує витрати – а отже, на ті самі кошти можна допомогти більшій кількості людей.

Загалом інновації – це не просто інструмент, а сама основа того, як КСВ розвивається сьогодні. Вони перетворюють її з формального документа і красивих слів на щось реальне, вимірюване й відчутне – як для суспільства, так і для самих компаній. Важливо, що цей перехід відбувається не через зовнішній тиск, а тому що бізнес починає бачити в цьому реальну цінність для себе. Компанії, які вибудовують КСВ як органічну частину своєї роботи, а не як окремий «соціальний відділ», почуваються впевненіше в кризові моменти, легше залучають і утримують таланти, мають кращі стосунки з клієнтами та регуляторами. А для бізнесу це зрештою означає репутацію, таланти, нові ринки і стабільне зростання – причому не як побічний ефект доброчинності, а як природний результат того, що компанія робить своє діло відповідально і думає не лише про наступний квартал, але й про те, яким буде світ через десять років.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Всесвітньої ради бізнесу із сталого розвитку (WBCSD). URL: http://www.wbcsd.org/workprogram/business-role/previous-work/corporate-socialresponsibility.aspx.
2. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку. Економіка і прогнозування. 2009. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_09_3_61_uk.pdf.
3. Мережа Глобального Договору в Україні. URL: https://globalcompact.org.ua.
4. Розвиток КСВ в Україні 2010–2018. URL: http://old.csrukraine.org/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_ reserch-1.pdf.
5. Практики КСВ в Україні. URL: http://old.csr-ukraine.org/ wp-content/uploads/2019/12/Практики-КСВ-в-Україні-2019.pdf.
6. Каталог КСВ-ініціатив. URL: https://itukraine.org.ua/39of-csr-initiatives-companies-are-representatives-of-the-itbusiness.html.

УДК 338

Зубейко А.Р., здобувач вищої освіти, гр. ПВ-8, ФБСО
Біляк Т.О., ст. викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Організація оплати праці на підприємстві є однією з найважливіших складових системи управління персоналом та важливим елементом забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Вона виступає не лише механізмом матеріального забезпечення працівників, але й одним із головних інструментів стимулювання продуктивності праці, підвищення якості виконання робіт та формування мотивації персоналу до досягнення високих результатів діяльності. В умовах сучасної ринкової економіки, посилення конкуренції, інфляційних процесів та нестабільності економічного середовища питання удосконалення організації оплати праці набуває особливої актуальності.

Оплата праці є важливою економічною категорією, яка відображає систему відносин між працівником і роботодавцем щодо розподілу створеного продукту та винагороди за виконану роботу. Вона виконує низку важливих функцій: відтворювальну, стимулюючу, соціальну, регулюючу та мотиваційну. Від рівня організації оплати праці залежить ефективність використання трудових ресурсів, рівень продуктивності праці, фінансові результати діяльності підприємства та соціальна стабільність у трудовому колективі.

Організація оплати праці передбачає формування системи економічних, організаційних та правових заходів, спрямованих на встановлення обґрунтованого розміру заробітної плати відповідно до складності праці, кваліфікації працівника, умов праці та кінцевих результатів діяльності підприємства. Основною метою організації оплати праці є забезпечення взаємозв'язку між результатами праці працівників та рівнем їх матеріальної винагороди, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зростанню зацікавленості працівників у досягненні високих виробничих показників.

На сучасних підприємствах використовуються різні форми та системи оплати праці. Найпоширенішими є погодинна та відрядна системи. Погодинна система передбачає оплату залежно від кількості відпрацьованого часу та кваліфікації працівника. Вона доцільна у випадках, коли складно визначити точний обсяг виконаної роботи або коли головне значення має якість праці. Відрядна система, навпаки, базується на оплаті залежно від кількості виготовленої продукції чи виконаних операцій і стимулює зростання продуктивності праці. Крім того, на практиці використовуються преміальні системи, контрактна форма оплати праці, гнучкі системи матеріального стимулювання та інші механізми заохочення працівників. Важливе значення у системі організації оплати праці має тарифна система, яка забезпечує диференціацію заробітної плати залежно від складності робіт та рівня кваліфікації персоналу. До її основних елементів належать тарифні ставки, тарифні сітки, посадові оклади, схеми посадових окладів, професійні стандарти та кваліфікаційні характеристики. Тарифна система дозволяє встановлювати справедливе співвідношення в оплаті праці між різними категоріями працівників та забезпечувати реалізацію принципу соціальної справедливості.

Для забезпечення ефективності організації оплати праці на підприємстві важливим є проведення постійного аналізу використання фонду оплати праці та оцінювання результативності праці персоналу. З цією метою використовуються різноманітні економічні показники: продуктивність праці, зарплатовіддача, рентабельність витрат на оплату праці, частка заробітної плати у структурі собівартості продукції, коефіцієнт еластичності заробітної плати та інші. Важливим також є аналіз соціальних показників, зокрема рівня плинності кадрів, стабільності персоналу, рівня задоволеності працівників оплатою праці та наявності заборгованості із заробітної плати.

У сучасних умовах важливим напрямом удосконалення організації оплати праці є впровадження ефективних мотиваційних механізмів, цифровізація процесів управління персоналом, підвищення прозорості системи нарахування заробітної плати та забезпечення взаємозв'язку між результатами праці й рівнем матеріального стимулювання. Значну роль також відіграє забезпечення соціального захисту працівників, створення безпечних умов праці та підтримка професійного розвитку персоналу.

Таким чином, організація оплати праці на підприємстві є складним багатогранним процесом, який поєднує економічні, організаційні та соціальні аспекти управління трудовими ресурсами. Ефективна система оплати праці сприяє підвищенню продуктивності праці, забезпечує мотивацію персоналу, зміцнює конкурентні позиції підприємства та створює умови для його стабільного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Андрощук М. В., Гевлич Л. Л. Теоретичні основи організації оплати праці на вітчизняному підприємстві. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. Том 2 2023. № 15. С. 126-129. https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14696

2. Машевська А. А. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http:nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_90.

УДК 640.4:642

Іваницька Д.В., здобувач вищої освіти, гр. ГРС-5
Науковий керівник: Каленська В.П., к.е.н., доц.,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»

ОБҐРУНТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ РЕКРЕАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Сучасний стан рекреаційної галузі України вимагає якісно нових підходів до залучення капіталу. Готельно-ресторанна справа у сучасних умовах розвитку економіки посідає важливе місце у сфері послуг та є однією з найбільш динамічних галузей. Розвиток туристичної інфраструктури прибережних зон України набуває особливого значення в контексті відновлення економіки та інтеграції у європейський туристичний простір. За даними Державного агентства розвитку туризму, 48 % українських туристів надають перевагу пляжному відпочинку, а 15 % опитаних обирають саме Одеську область як напрямок подорожі [1].

Мета роботи, на основі матеріалів проєкту туристичної бази «Blue Coast Retreat» обґрунтувати фактори інвестиційної привабливості інноваційних рекреаційних об'єктів з акцентом на управлінський аспект.

Проєкт «Blue Coast Retreat» (символізує спокій, морське узбережжя та місце для відновлення), за типом підприємства є туристичною базою з елементами бутік-готелю оздоровчо-рекреаційного спрямування. Категорія: 4* Superior (чотири зірки плюс) відповідно до ДСТУ 4269:2003 [2].

В умовах енергетичної нестабільності та нових викликів безпеки, інвестиційна привабливість об'єкта визначається не лише його локацією, а й технологічною адаптивністю та гнучкістю управлінської моделі.

Управлінський аспект реалізації інноваційного проєкту охоплює стратегічне планування, управління ризиками та оптимізацію витрат через технологічні впровадження. У проєкті «Blue Coast Retreat» управлінський аспект було реалізовано через декілька ключових напрямків: технологічна автономність як інвестиційний актив, безпека та адаптація до нових стандартів, економічна ефективність та окупність а також, ринкове позиціонування та ринкові переваги.

Для інвестора одним із найбільших ризиків у сфері рекреації є простій об'єкта через зовнішні чинники, тому було сформовано рішення використати технологічну автономність як інвестиційний актив. Управлінське рішення впровадити сонячну електростанцію (СЕС) потужністю 45 кВт разом із системами накопичення енергії та дизель-генератором перетворює базу на автономний острів безпеки. Впровадження такого рішення не лише знижує операційні витрати на 30-40% у довгостроковій перспективі, але й гарантує безперервність сервісу, що є критичним для цільової аудиторії (IT-сектор, бізнес).

Проєкт враховує сучасні вимоги до безпеки: наявність сертифікованого укриття площею 140 м2 у цокольному поверсі є обов'язковим елементом інвестиційної привабливості в Україні. З точки зору управління, це дозволяє позиціонувати об'єкт як безпечне місце для тривалого проживання та форматів «Workation» (робота та відпочинок).

Загальна вартість будівництва оцінюється у 81,9 млн грн (бл. 1,86 млн дол. США). Інноваційність проєкту полягає у використанні класу енергоефективності A+, що суттєво підвищує капіталізацію об'єкта. За рахунок диверсифікації послуг (SPA, ресторан, конференц-сервіс) управлінська модель забезпечує стабільний потік доходів навіть у міжсезоння. Оцінку ефективності інвестиційного проєкту здійснено за методологією, описаною Мойсеєнко та ін. [3, с. 145].

Управління брендом через архітектурний стиль «Organic Modern» та екологічність матеріалів дозволяє залучити платоспроможний сегмент клієнтів. Використання панорамного скління та енергоефективних фасадів створює сучасний образ об'єкта, що підвищує його конкурентоспроможність на ринку Одеської області.

Загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить 17 185,3 тис. грн, що включає витрати на будівництво, інженерне оснащення, благоустрій території, закупівлю обладнання та запуск об’єкта в експлуатацію. Такий рівень капіталовкладень є обґрунтованим з огляду на масштаб і клас об’єкта, а також враховує впровадження сучасних енергоефективних технологій, які забезпечують довгострокову економію експлуатаційних витрат. Прогнозовані фінансові показники на 5 років наведено в Табл. 1.

Таблиця 1

Прогнозні фінансові показники на 5 років

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Валовий дохід, тис. грн	48 435	52 790	57 541	62 720	68 364
Сукупні витрати, тис. грн	27 144	28 772	30 498	32 328	34 268
Чистий прибуток, тис. грн	17 459	19 695	22 175	24 921	27 959

Джерело: розраховано автором із урахуванням річного зростання доходів 9 %

Прогнозні фінансові показники (табл. 1) демонструють не лише позитивну динаміку, а й загальну фінансову стійкість та поступове зміцнення ринкових позицій туристичної бази «Blue Coast Retreat» у середньостроковій перспективі. Аналіз динаміки основних економічних індикаторів свідчить про те, що проєкт має чітко виражену тенденцію до нарощування доходів і підвищення ефективності операційної діяльності, що є ключовим фактором його інвестиційної привабливості.

Зокрема, протягом п’ятирічного періоду чистий прибуток підприємства зростає з 17 459 тис. грн у першому році функціонування до 27 959 тис. грн у п’ятому році, що становить приріст на 60,2 %. Така динаміка є результатом комплексного впливу кількох факторів, серед яких - поступове зростання завантаженості номерного фонду, оптимізація витрат, ефективна маркетингова політика та формування стабільної клієнтської бази. Важливо підкреслити, що зростання прибутку відбувається не лише за рахунок збільшення обсягів реалізації послуг, але й завдяки підвищенню їх доданої вартості, що досягається через розвиток унікальної концепції закладу.

Одним із ключових драйверів фінансового зростання є підвищення рівня завантаженості туристичної бази - з 56 % у перший рік до 72 % у п’ятий. Така позитивна динаміка пояснюється поетапним розвитком бренду «Blue Coast Retreat», який поступово закріплює свої позиції на ринку як якісний і надійний об’єкт розміщення преміального сегмента. Формування впізнаваності бренду відбувається через активну маркетингову діяльність, включаючи цифрові канали просування, партнерські програми та роботу з відгуками клієнтів, що сприяє зростанню довіри з боку споживачів.

Отримані фінансові показники ефективності проєкту «Blue Coast Retreat» дозволяють оцінити його не лише формально, а з точки зору реальної інвестиційної привабливості. Позитивне значення чистої приведеної вартості свідчить про те, що проєкт генерує додану вартість і є доцільним для вкладення коштів. Водночас рівень внутрішньої норми дохідності перевищує альтернативні варіанти інвестування, що підтверджує його конкурентність у фінансовому плані. Термін окупності, хоч і не є мінімальним, є прийнятним для об’єктів такого масштабу та концепції, оскільки значна частина інвестицій спрямована на створення інфраструктури, яка працює на довгострокову перспективу.

Важливо, що фінансова модель базується на декількох джерелах доходу – проживання, ресторанний бізнес, SPA та івент-послуги, – що робить проєкт більш стійким до коливань попиту

Відповідно до проведених розрахунків, прогнозний валовий дохід у перший рік функціонування становить 48 435,2 тис. грн, що свідчить про високий рівень попиту на запропонований туристичний продукт та ефективність обраної бізнес-моделі. Чистий прибуток при цьому досягає 17 459,2 тис. грн, що забезпечує рівень рентабельності на рівні 36,0 %. Такий показник є значно вищим за середньогалузеві значення та свідчить про високу ефективність операційної діяльності підприємства вже на початковому етапі його функціонування.

Особливої уваги заслуговують показники інвестиційної ефективності, які є ключовими при прийнятті рішень щодо доцільності вкладення коштів. Дисконтований термін окупності проєкту становить лише 1,05 року, що є надзвичайно коротким періодом для об’єктів готельно-ресторанної сфери

Проведений аналіз ефективності інвестиційного проєкту та розрахунок фінансових показників (NPV, IRR, термін окупності) свідчать про його інвестиційну привабливість. Встановлено, що за умови досягнення запланованих показників завантаження та ефективного управління проєкт забезпечує стабільний дохід у середньостроковій перспективі. Обґрунтування інвестиційної привабливості інноваційних проєктів у сфері рекреації сьогодні неможливе без врахування управлінського аспекту енергонезалежності та безпеки. Проєкт «Blue Coast Retreat» доводить, що інвестиції в інновації (СЕС, системи рекуперації, укриття) є не просто додатковими витратами, а стратегічними перевагами, які гарантують стійкість бізнесу, високий рівень заповнюваності та скорочення термінів окупності. Такий підхід робить об'єкт привабливим для довгострокового інвестування навіть у складних макроекономічних умовах.

Список використаних джерел:

1. Державне агентство розвитку туризму України. Статистика. URL: https://www.tourism.gov.ua/statistic (дата звернення: 03.05.2026).

2. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. Київ, 2004.

3. Мойсеєнко І. П. та ін. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.

УДК 658.7:355.01

Іщенко В.С., здобувач наукового ступеня доктора філософії
Науковий керівник:Тарасюк Г.М., д.е.н., проф.,
декан факультету бізнесу та сфери обслуговування
Державний університет «Житомирська політехніка»

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА БАР'ЄРИ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах воєнного стану логістичні системи підприємств України функціонують в умовах високої невизначеності, ризиків та постійної зміни зовнішнього середовища. Логістика є однією з ключових складових стабільної діяльності підприємства, оскільки забезпечує рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. Порушення логістичних процесів безпосередньо впливає на виробництво, постачання, збут продукції та загальну економічну безпеку підприємства.

Повномасштабна війна спричинила значні зміни у функціонуванні логістичної інфраструктури України. Зокрема, відбулося руйнування транспортних шляхів, складських приміщень, логістичних центрів, ускладнення роботи портів, зміна маршрутів перевезення та зростання витрат на транспортування. У наукових дослідженнях зазначається, що воєнні дії суттєво порушили транспортні маршрути та призвели до дестабілізації ланцюгів постачання як в Україні, так і в ширшому міжнародному контексті [1; 2].

Однією з ключових проблем управління логістичними системами є нестабільність ланцюгів постачання. Підприємства змушені оперативно змінювати постачальників, шукати альтернативні маршрути доставки та формувати резервні запаси. Це підвищує витрати, ускладнює планування та знижує передбачуваність господарської діяльності. Особливо гостро ця проблема проявляється для підприємств, які залежать від імпортної сировини, комплектуючих або експорту готової продукції.

Важливим бар'єром є зростання логістичних витрат. Через збільшення відстаней перевезення, використання обхідних маршрутів, подорожчання пального, страхування вантажів та підвищення ризиків логістичні операції стають значно дорожчими. Це знижує прибутковість підприємств і впливає на кінцеву вартість продукції для споживачів. Дослідники підкреслюють, що в умовах воєнного стану підприємства мають переглядати логістичні стратегії та впроваджувати більш гнучкі моделі управління [3].

Ще однією проблемою є обмеженість доступу до транспортної інфраструктури. Частина автомобільних доріг, залізничних вузлів, мостів та складських об'єктів зазнала пошкоджень або перебуває у зонах підвищеної небезпеки. Це потребує постійного моніторингу маршрутів, оцінювання ризиків та швидкого ухвалення управлінських рішень. У таких умовах важливого значення набуває цифровізація логістики, зокрема використання систем GPS-моніторингу, електронного документообігу та аналітичних платформ.

Суттєвим викликом для функціонування логістичних систем в умовах воєнного стану є кадровий дефіцит у логістичній сфері. Мобілізація працівників, внутрішня та зовнішня міграція населення, виїзд кваліфікованих фахівців за кордон, а також високий рівень психологічного навантаження призводять до нестачі логістів, водіїв, експедиторів, працівників складів та спеціалістів із транспортного планування. Особливо гостро проблема проявляється у сфері міжнародних перевезень, де підприємства стикаються з браком водіїв вантажного транспорту та працівників, які мають досвід роботи з митними процедурами й міжнародною документацією. Кадровий дефіцит негативно впливає на швидкість та якість виконання логістичних операцій, ускладнює дотримання термінів доставки та підвищує ризики збоїв у ланцюгах постачання. Унаслідок нестачі персоналу зростає навантаження на працівників, що може призводити до професійного вигорання, помилок у процесі транспортування та зниження ефективності управлінських рішень. Крім того, підприємства змушені збільшувати витрати на пошук, навчання та утримання персоналу, що додатково впливає на собівартість логістичних послуг. У таких умовах особливого значення набуває впровадження сучасних підходів до управління персоналом. Підприємства активно використовують програми перекваліфікації працівників, цифрові технології автоматизації логістичних процесів, гнучкі форми зайнятості та системи мотивації персоналу. Важливим напрямом є також підтримка психологічного добробуту працівників, створення безпечних умов праці та формування кадрового резерву. У перспективі подолання кадрового дефіциту потребує комплексної взаємодії бізнесу, держави та освітніх установ щодо підготовки нових фахівців у сфері логістики та транспорту.

Окремої уваги потребує проблема безпеки вантажів і персоналу. В умовах воєнного стану підприємства мають враховувати ризики обстрілів, блокування маршрутів, втрати або пошкодження вантажів. Це зумовлює необхідність впровадження систем ризик-менеджменту в логістиці, формування альтернативних маршрутів і розроблення планів дій у кризових ситуаціях. Сучасні дослідження наголошують на важливості переосмислення традиційних моделей ризик-менеджменту через призму стійкості та вразливості ланцюгів постачання [4].

Важливим бар'єром у функціонуванні логістичних систем в умовах воєнного стану залишається недостатній рівень цифрової трансформації підприємств. Значна частина компаній не має достатніх фінансових, технічних або кадрових ресурсів для впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем управління логістикою. Це ускладнює оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, знижує ефективність координації логістичних процесів та обмежує можливості прогнозування ризиків і планування постачань. Недостатня цифровізація логістичних систем призводить до затримок у передачі інформації, зростання кількості помилок у документації та ускладнення контролю за рухом вантажів. В умовах воєнного стану, коли транспортні маршрути можуть змінюватися в режимі реального часу, відсутність сучасних цифрових рішень значно підвищує ризики зриву поставок і втрати вантажів. Особливо це стосується підприємств, які здійснюють міжнародні перевезення або працюють із великою кількістю постачальників та логістичних партнерів.

Водночас саме цифрові технології можуть стати ключовим інструментом забезпечення стійкості логістичних систем. Використання GPS-моніторингу, систем управління складом (WMS), транспортних систем управління (TMS), електронного документообігу та технологій Big Data дозволяє підвищити прозорість логістичних операцій, оптимізувати маршрути перевезення та ефективніше управляти запасами. Крім того, цифрові платформи забезпечують можливість швидкого обміну інформацією між усіма учасниками ланцюга постачання, що є особливо важливим в умовах кризових ситуацій.

Окремої уваги заслуговує використання штучного інтелекту та аналітичних систем для прогнозування змін у логістичних процесах. Такі технології дозволяють аналізувати ризики, прогнозувати можливі затримки поставок, оптимізувати використання транспортних ресурсів і мінімізувати витрати підприємств. Проте впровадження цифрових інновацій потребує значних інвестицій, підготовки кваліфікованих кадрів та формування сучасної цифрової інфраструктури.

Таким чином, цифрова трансформація логістичних систем є не лише необхідною умовою підвищення ефективності логістики, а й важливим фактором забезпечення стійкості підприємств у період воєнного стану. Розвиток цифрових технологій сприятиме підвищенню адаптивності логістичних процесів, зменшенню ризиків та забезпеченню безперервності постачання в умовах нестабільності.

Управління логістичними системами в умовах воєнного стану також ускладнюється через нестабільність нормативно-правового та митного середовища. Зміни в правилах перетину кордону, обмеження експорту окремих товарів, додаткові перевірки та черги на прикордонних пунктах впливають на строки доставки й потребують від підприємств постійного адаптування до нових умов.

Попри зазначені проблеми, воєнний стан став поштовхом до трансформації логістичних систем. Підприємства активніше впроваджують принципи гнучкості, диверсифікують постачальників, розвивають партнерські мережі та переходять до більш адаптивних моделей управління. Дослідження логістики в умовах війни підкреслюють, що стійкість транспортно-логістичних систем залежить від здатності швидко перебудовувати маршрути, координувати учасників ланцюга постачання та використовувати державну й міжнародну підтримку [2].

Отже, ключовими проблемами управління логістичними системами в умовах воєнного стану є руйнування інфраструктури, нестабільність ланцюгів постачання, зростання витрат, кадровий дефіцит, ризики безпеки, недостатня цифровізація та нормативні обмеження. Подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, що передбачає розвиток ризик-менеджменту, цифровізацію логістичних процесів, диверсифікацію маршрутів і постачальників, а також формування стійких партнерських зв'язків. Саме адаптивність, технологічність і стратегічне планування стають основою ефективного управління логістикою в сучасних кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Кузяк В. Управління логістичними процесами в україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: https://surl.li/knjldz .

2. Lebedeva l. Shkuropadska D. Resilience of transport logistics in EU and Ukraine. *Ius Modernum*. 2024. № 4 (135). P. 108-127. URL: https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2142.

3. Євпак Ю., Щебель А. Управління логістичними процесами в підприємстві. Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень. 2026. С. 100-103. URL: https://surl.li/tdgdqe.

4. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану україни. *Сталий розвиток економіки*, 2025. №3 (54)., С. 296-300. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45

5. Озарко К., Челомбитько В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 2 (68). С.74-78 URL: https://www.evd-journal.org/download/2022/02/08-Ozarko.pdf.

УДК 338

Карацюба Б.С., магістрант, гр. ЗМО-23-2с, ФБСО
Біляк Т.О., ст. викладач кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Кредитоспроможність підприємства є важливою економічною категорією, яка характеризує здатність суб'єкта господарювання своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед банками, постачальниками, інвесторами та іншими кредиторами. У сучасних умовах господарювання рівень кредитоспроможності безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства, можливість залучення додаткових фінансових ресурсів, інвестиційну привабливість та загальну конкурентоспроможність на ринку. Саме тому управління кредитоспроможністю підприємства є одним із найважливіших напрямів фінансового менеджменту.

Управління кредитоспроможністю являє собою систему організаційних, економічних та фінансових заходів, спрямованих на підтримання належного рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Основною метою такого управління є забезпечення стабільного фінансового стану підприємства та створення умов для ефективного залучення і використання позикових коштів. Високий рівень кредитоспроможності дозволяє підприємству отримувати кредити на більш вигідних умовах, знижувати фінансові ризики та забезпечувати безперервність виробничо-господарської діяльності.

Кредитоспроможність підприємства формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать структура капіталу, рівень прибутковості, обсяг грошових потоків, ефективність використання активів, система управління витратами та якість фінансового планування. Зовнішніми факторами є економічна ситуація в державі, рівень інфляції, податкова політика, стан банківської системи, конкуренція на ринку та зміни законодавства. Усі ці фактори впливають на здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та підтримувати стабільний рівень платоспроможності.

Одним із найважливіших етапів управління кредитоспроможністю є аналіз фінансового стану підприємства. Для оцінювання кредитоспроможності використовуються різноманітні фінансові показники, серед яких особливе значення мають коефіцієнти ліквідності, фінансової незалежності, рентабельності, ділової активності та оборотності активів. Наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, а коефіцієнт автономії характеризує рівень фінансової незалежності підприємства від позикового капіталу. Високі значення цих показників свідчать про стійкий фінансовий стан підприємства та його здатність своєчасно виконувати свої боргові зобов'язання. Важливим напрямом управління кредитоспроможністю є ефективне управління грошовими потоками. Підприємство повинно забезпечувати раціональний розподіл фінансових ресурсів, контролювати надходження та витрати коштів, підтримувати достатній рівень ліквідних активів і своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Неефективне управління грошовими потоками може призвести до дефіциту оборотних коштів, затримок платежів та погіршення кредитної репутації підприємства. Особливу увагу необхідно приділяти управлінню дебіторською та кредиторською заборгованістю. Значний обсяг простроченої дебіторської заборгованості негативно впливає на фінансовий стан підприємства, оскільки зменшує обсяг вільних грошових коштів та ускладнює виконання поточних фінансових зобов'язань. Для підвищення рівня кредитоспроможності підприємства повинні здійснювати постійний контроль за розрахунками з контрагентами, проводити оцінку платоспроможності партнерів та використовувати сучасні методи управління дебіторською заборгованістю.

Не менш важливим чинником забезпечення кредитоспроможності є підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення стабільного рівня прибутковості. Зростання доходів, оптимізація витрат, впровадження інноваційних технологій, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління сприяють зміцненню фінансового стану підприємства та підвищують довіру з боку кредиторів і інвесторів.

Отже, управління кредитоспроможністю підприємства є важливим елементом системи фінансового менеджменту та необхідною умовою стабільного функціонування підприємства. Ефективне управління кредитоспроможністю забезпечує своєчасне виконання фінансових зобов'язань, підвищує фінансову стійкість, сприяє залученню додаткових інвестицій і кредитних ресурсів та створює умови для довгострокового розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Ситник О.О. Кредитоспроможність підприємства: сутність, види та механізм формування. Ефективна економіка. 2025. №2. https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5845/5901

2. Ситник О.О. Методи оцінки кредитоспроможності підприємства. Economic Synergy. №4 (Dec. 2024). С. 269–285. DOI:https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-20.

УДК 339.138

Ковба О.П., здобувач наукового ступеня доктора філософії
Науковий керівник: Тарасюк Г.М., д.е.н., проф.,
декан факультету бізнесу та сфери обслуговування
Державний університет «Житомирська політехніка»

ОСНОВНІ ЗАСАДИ ВИМІРЮВАННЯ БРЕНДИНГОВОЇ ЦІННОСТІ КОМПАНІЇ

У сучасній економіці, що характеризується високим рівнем конкуренції та глобалізаційними процесами, бренд виступає одним із найважливіших стратегічних активів компанії. Його значення виходить далеко за межі ідентифікації товару чи послуги, адже бренд формує довіру споживачів, забезпечує їхню лояльність та створює додану вартість для підприємства. Саме тому питання вимірювання брендингової цінності компанії набуває особливої актуальності як у науковому, так і в практичному аспектах. Брендингова цінність (brand equity) трактується як сукупність активів і зобов'язань, пов'язаних із брендом, що впливають на цінність продукції для споживачів і компанії [1]. Вона проявляється у здатності бренду генерувати додаткові доходи, підвищувати рівень сприйняття якості, а також знижувати чутливість споживачів до ціни. Високий рівень брендингової цінності забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги, зокрема через формування емоційного зв'язку зі споживачами. Серед наукових підходів до визначення сутності брендингової цінності вагоме місце займає модель Девіда Аакера. Відповідно до неї, структура brand equity включає впізнаваність бренду, асоціації, сприйняту якість та лояльність споживачів [2]. Ці складові формують основу для оцінювання ефективності бренду та його впливу на ринкові результати компанії. Інший підхід запропонований Кевіном Келлером, який акцентує увагу на споживчому сприйнятті бренду, розглядаючи його як результат накопиченого досвіду взаємодії споживача з компанією [3]. Вимірювання брендингової цінності здійснюється за допомогою різноманітних методів, які можна умовно поділити на три групи: фінансові, ринкові та поведінкові. Фінансові методи базуються на оцінці майбутніх грошових потоків, що генеруються брендом, і часто використовують підхід дисконтованих грошових потоків. Вони дозволяють визначити внесок бренду у загальну вартість компанії, однак потребують значної кількості припущень. Ринкові методи передбачають порівняння бренду з аналогічними активами або врахування результатів угод купівлі-продажу брендів. Такий підхід дозволяє врахувати реальні ринкові умови, проте його застосування обмежене через недостатню доступність релевантної інформації. Поведінкові методи, у свою чергу, ґрунтуються на дослідженні сприйняття бренду споживачами, включаючи рівень їхньої лояльності, задоволеності та довіри. Вони широко застосовуються у маркетингових дослідженнях, однак мають певну суб'єктивність. Особливої уваги заслуговують інтегровані підходи до оцінювання брендингової цінності. Так, методика компанії Interbrand поєднує фінансові показники діяльності підприємства, роль бренду у прийнятті рішень споживачами та силу бренду, яка визначається за рядом критеріїв, зокрема стабільністю, ринковою позицією та рівнем диференціації [4]. Іншим прикладом є підхід Brand Finance, що використовує метод роялті-рельєфу, відповідно до якого визначається вартість бренду як дисконтована величина майбутніх платежів за його використання [5].

В умовах цифровізації економіки зростає значення нових джерел даних для оцінювання брендингової цінності, зокрема аналізу поведінки користувачів у мережі Інтернет, соціальних медіа та онлайн-платформ. Використання великих даних (Big Data) дозволяє більш точно оцінити рівень взаємодії споживачів із брендом, їхню залученість та емоційне ставлення. Це відкриває нові можливості для підвищення точності оцінювання нематеріальних активів.

Сучасні дослідження також підкреслюють роль емоційного капіталу бренду, який визначає глибину взаємодії зі споживачами. Емоційна складова бренду часто стає вирішальною у процесі прийняття рішення про покупку, особливо в умовах насиченого ринку, де функціональні характеристики товарів є подібними. Формування позитивних емоційних асоціацій дозволяє компаніям створювати унікальну ціннісну пропозицію, що складно піддається копіюванню конкурентами.

Додатково слід відзначити, що брендингова цінність має мультиплікативний ефект, впливаючи не лише на обсяги продажів, а й на інвестиційну привабливість компанії, її репутацію та можливості виходу на нові ринки. Сильний бренд здатний знижувати витрати на маркетингові комунікації, оскільки забезпечує високий рівень впізнаваності та довіри споживачів.

Окремої уваги заслуговує питання управління брендинговою цінністю в умовах кризових явищ. У періоди економічної нестабільності саме сильний бренд може виступати фактором утримання клієнтів та зменшення ризиків зниження попиту. Компанії з високою брендинговою цінністю, як правило, легше адаптуються до змін зовнішнього середовища та швидше відновлюють свої позиції на ринку.

Також важливим аспектом є взаємозв'язок брендингової цінності з корпоративною соціальною відповідальністю. Сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на етичність бізнесу, екологічність

виробництва та соціальні ініціативи компаній. Це впливає на формування позитивного іміджу бренду та, відповідно, на його цінність у довгостроковій перспективі.

Важливим елементом оцінювання брендингової цінності є аналіз конкурентного середовища. Позиція бренду відносно конкурентів дозволяє визначити його силу на ринку, рівень диференціації та здатність утримувати споживачів. У цьому контексті застосовуються такі інструменти, як бенчмаркінг, аналіз частки ринку та дослідження споживчих переваг. Це дає змогу більш об'єктивно оцінити реальну роль бренду у формуванні ринкової вартості компанії.

Крім того, значну роль відіграє узгодженість бренду у всіх каналах комунікації. Єдність візуального стилю, повідомлень та цінностей бренду формує цілісне сприйняття у свідомості споживачів. Невідповідність або суперечливість у комунікаціях може негативно впливати на довіру до бренду та знижувати його цінність.

Не менш важливим є фактор інноваційності бренду. Компанії, які активно впроваджують нові технології, продукти та підходи до взаємодії зі споживачами, формують імідж сучасних і прогресивних брендів. Це позитивно впливає на їх сприйняття та підвищує рівень брендингової цінності, особливо серед молодої аудиторії.

Також доцільно враховувати міжнародний аспект оцінювання бренду, який набуває особливої актуальності в умовах глобалізації ринків. Для компаній, що функціонують на міжнародному рівні, важливим є не лише загальний рівень впізнаваності бренду, а й особливості його сприйняття в різних країнах. Культурні, соціальні та економічні відмінності можуть суттєво впливати на формування асоціацій із брендом, рівень довіри до нього та поведінку споживачів. Особливого значення набуває здатність бренду адаптувати свої комунікаційні стратегії до локальних ринків, зберігаючи при цьому єдину ідентичність та цінності. Такий баланс між глобалізацією та локалізацією (glocalization) дозволяє підвищити ефективність бренду та забезпечити його конкурентоспроможність у різних регіонах. Наприклад, компанії можуть змінювати рекламні повідомлення, дизайн упаковки або навіть асортимент продукції залежно від культурних особливостей цільової аудиторії. Крім того, важливим аспектом є врахування регуляторних вимог та стандартів різних країн, що можуть впливати на позиціонування бренду та способи його просування. Відмінності у правовому середовищі, зокрема у сфері захисту прав споживачів та реклами, також ускладнюють процес оцінювання брендингової цінності. Суттєвим фактором є і рівень конкуренції на міжнародних ринках. Глобальні бренди змушені конкурувати не лише з міжнародними корпораціями, а й із сильними локальними брендами, які мають глибоке розуміння місцевих споживачів. Це впливає на структуру брендингової цінності та вимагає більш гнучких підходів до її оцінювання. Таким чином, міжнародний аспект значно ускладнює процес вимірювання брендингової цінності, оскільки потребує врахування багатьох змінних факторів. Водночас він підсилює значення бренду як стратегічного активу, що здатний забезпечити компанії стійкі позиції на глобальному ринку та довгострокові конкурентні переваги.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що брендингова цінність формується під впливом широкого спектра факторів - від фінансових показників до емоційного сприйняття та соціального контексту. Саме тому її оцінювання має здійснюватися на основі системного підходу, який враховує як кількісні, так і якісні параметри.

Список використаних джерел:

1. Kotler P., Keller K.L. Marketing management. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. 714 p.
2. Aaker D. A. Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. New York : Free Press, 1991. 299 p.
3. Keller K. L. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 4th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2013. 590 p.
4. Interbrand. Best Global Brands Methodology. 2023. URL: https://interbrand.com (дата звернення: 02.05.2026).
5. Brand Finance. Global Brand Valuation Methodology. 2024. URL: https://brandfinance.com. (дата звернення: 02.05.2026).

УДК 339.138:658.8

Конечна В.С., здобувач освітньої програми «Менеджмент»
Редьква О.З., д.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

Управління збутом на промисловому ринку потребує інтеграції маркетингу в систему менеджменту для задоволення потреб підприємств у ресурсах. На відмінну від споживчого ринку, рішення на ринку B2B приймаються раціонально й колегіально, на основі технічної відповідності та економічної вигоди. У цьому контексті рекламна діяльність виробничого підприємства фокусується на побудові довгострокової довіри з партнерами. Сучасна упаковка трансформувалася з простої тари на стратегічний інструмент маркетингу, п'ятий елемент у класичній моделі 4P, що поєднує логістичну оптимізацію та комунікацію з клієнтом. Світовий ринок гнучкої упаковки демонструє стабільне зростання з показником CAGR 6,29%, а вітчизняне виробництво сьогодні покриває понад 85% національного попиту [1].

Ефективність такої системи досліджено на прикладі АТ «Технологія» - провідного українського виробника у сфері виробництва пакувальних матеріалів. Підприємство спеціалізується на виробництві інноваційної гнучкої упаковки формату Bag-in-Box та Super Pouch, декоративних капсул мюзле для ігристих вин, а також багатошарових плівок. Маючи такий широкий асортимент, підприємство обслуговує клієнтів у харчовій, алкогольній та фармацевтичній промисловості. Специфіка ринку B2B, на якому функціонує компанія, диктує особливі правила комунікації: оскільки середня сума контракту сягає 50-100 тисяч євро, процес прийняття рішень є тривалим і багатоетапним. У цьому процесі задіяні не лише менеджери, а й технологи, маркетологи замовника, юристи та фінансові директори, що вимагає від постачальника трансляції експертності та раціональних вимог.

Комплексна оцінка господарської діяльності підприємства за 2024-2025 роки демонструє високий рівень фінансової стійкості, чистий дохід підприємства у 2025 році зріс на 195,1 млн грн, тобто на 8,03% порівняно з попереднім періодом. Найбільш вражаючу динаміку показав чистий прибуток, який збільшився у понад 3,7 рази, досягнувши 393,8 млн грн. Показник рентабельності продажів зріс на 10,6 пункту і склав 15%, що підтверджує ефективну стратегію нарощення обсягів виробництва [2].

Попри позитивні фінансові результати, маркетингове дослідження збутової політики виявило ряд проблем, зокрема, на підприємстві спостерігається кадровий дисбаланс: відділ збуту налічує 40 кваліфікованих менеджерів, тоді як маркетинговий відділ складається лише з трьох фахівців. Це зумовлює надмірну залежність від дорогих каналів особистих продажів та відряджень, які хоч і є ефективними, мають обмежену масштабованість порівняно з цифровими інструментами.

Окремої уваги заслуговує питання фінансування, адже запланований рекламний бюджет на 2026 рік становить 300 тис. грн, що еквівалентно лише 0,011% від доходу. Згідно з міжнародними стандартами, компаніям сектору B2B доцільно виділяти на маркетинг від 2% до 5% доходу [3]. Таке критичне недофінансування обмежує можливості реалізації повноцінних цифрових кампаній у LinkedIn та Google Ads, а відсутність CRM-системи унеможливлює розрахунок ключових метрик ефективності, таких як вартість залучення клієнта та окупність інвестицій.

Таким чином, модернізація систем управління збутом через збільшення маркетингового бюджету та впровадження сучасних діджитал-інструментів дозволить АТ «Технологія» повною мірою реалізувати свій потенціал і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на міжнародному ринку пакувальних матеріалів.

Список використаних джерел:

1. Sustainability in packaging 2025: Inside the minds of global consumers. McKinsey & Company : вебсайт. URL: https://www.mckinsey.com/industries/packaging-and-paper/our-insights/sustainability-in-packaging-2025-inside-the-minds-of-global-consumers (дата звернення: 15.04.2026)
2. АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» (Код ЄДРПОУ 14022407). Опендатабот: вебсайт. URL: https://opendatabot.ua/c/14022407 (дата звернення: 15.04.2026).
3. What is a good marketing budget for a business? Business Development Bank of Canada (BDC): вебсайт. URL: https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/marketing/what-average-marketing-budget-for-small-business (дата звернення: 15.04.2026).

УДК 334.722:364.016

Конопкін В.Ю., аспірант
Науковий керівник: Якимова Н.С., д.е.н., проф.
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасних умовах трансформації економічних систем та зростання ролі сталого розвитку особливого значення набуває соціальне підприємництво як інноваційна модель господарювання, що поєднує економічну ефективність із досягненням суспільно значущих результатів. Відповідно, актуалізується проблема оцінки ефективності механізмів управління організаціями, які функціонують на засадах соціального підприємництва, з урахуванням їх подвійної (економічної та соціальної) природи.

Ефективність механізмів управління в таких організаціях доцільно розглядати як комплексну категорію, що охоплює досягнення фінансової стійкості, соціального впливу, екологічної відповідальності та організаційної результативності. На відміну від традиційних підприємств, де ключовим критерієм виступає прибутковість, соціальні підприємства орієнтовані на створення соціальної цінності, що потребує застосування багатовимірних підходів до оцінювання.

Одним із ключових напрямів оцінки є визначення соціального впливу діяльності організації. Соціальний вплив відображає зміни, які відбуваються в суспільстві внаслідок реалізації діяльності підприємства, зокрема покращення якості життя цільових груп, розширення доступу до послуг, зменшення соціальної нерівності. Для його вимірювання використовуються як кількісні (кількість бенефіціарів, рівень зайнятості вразливих груп), так і якісні показники (рівень задоволеності, соціальна інтеграція).

Важливим інструментом оцінки соціального впливу є показник SROI (Social Return on Investment), який дозволяє визначити співвідношення між вкладеними ресурсами та отриманими соціальними результатами у грошовому вимірі. Використання SROI забезпечує можливість порівняння ефективності різних соціальних ініціатив та підвищує прозорість діяльності організацій. Разом з тим, застосування даного інструменту потребує чіткого визначення стейкхолдерів, коректної ідентифікації результатів та уникнення подвійного обліку ефектів.

Другим важливим аспектом є фінансова стійкість соціального підприємства, яка визначає його здатність забезпечувати безперервність діяльності без надмірної залежності від зовнішніх донорських ресурсів. Оцінка фінансової ефективності включає аналіз доходів, витрат, рентабельності, диверсифікації джерел фінансування та ліквідності. Особливу роль відіграє баланс між комерційною діяльністю та соціальною місією, що вимагає адаптивних управлінських механізмів.

Значну роль в оцінці ефективності відіграє система ключових показників ефективності (KPI), адаптована до специфіки соціального підприємництва. До таких KPI можуть належати: рівень досягнення соціальної місії, кількість реалізованих соціальних проєктів, рівень залучення стейкхолдерів, ефективність використання ресурсів, інноваційність діяльності. Важливою є інтеграція фінансових і нефінансових показників у єдину систему моніторингу.

У контексті сучасних підходів до управління все більшого поширення набувають ESG-метрики (Environmental, Social, Governance), які дозволяють оцінити діяльність організації з позицій екологічної, соціальної та управлінської відповідальності. Для соціальних підприємств ESG-підхід є особливо релевантним, оскільки він узгоджується з їх ціннісною орієнтацією. Зокрема, екологічна складова може включати ефективність використання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля; соціальна – умови праці, інклюзивність, взаємодію з громадами; управлінська – прозорість, підзвітність, етичність управління. Важливою проблемою є відсутність уніфікованих підходів до оцінки ефективності соціального підприємництва, що ускладнює порівняльний аналіз та масштабування кращих практик. Це обумовлює необхідність розроблення інтегрованих методик оцінювання, які б поєднували SROI, KPI та ESG-підходи, враховуючи галузеву специфіку та контекст функціонування організацій.

Таким чином, оцінка ефективності механізмів управління організаціями на засадах соціального підприємництва повинна базуватися на комплексному підході, що враховує як економічні, так і соціальні результати діяльності. Використання сучасних інструментів оцінювання, таких як SROI, ESG-метрики та адаптовані KPI, сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та результативності соціальних підприємств, а також забезпечує їх сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Measuring Value: a guide to Social Return on Investment (SROI). URL: https://scvo.scot/research/reports/evidence-library/measuring-value-a-guide-to-social-return-on-investment-sroi.
2. ESG KPIs: A Complete Guide to Environmental, Social, and Governance Metrics for Corporate Reporting. URL: https://onestopesg.com/esg-resources/esg-kpis.
3. ESG Metrics Explained: Definitions, Examples, and Best Practices. URL: https://modelreef.io/resources/articles/business-metrics/esg-metrics-explained-definition-examples-and-best-practices.

УДК 656.1:004

Кравченко К.А., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Сисоєв В.В., д.е.н., проф.,
професор кафедри транспортних систем і логістики
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ТРАНСПОРТНИМИ ПРОЦЕСАМИ

В умовах глобалізації економіки, розширення ринків збуту, різноманітності товарів та транспортних засобів з'являються фактори, що ускладнюють процеси управління транспортуванням вантажів. Це зумовлює підвищення вимог щодо точності та оперативності обробки великих обсягів різноманітної інформації, що супроводжує товарні потоки. Особливо ця проблема є актуальною для транспортних компаній, що надають логістичні послуги, пов'язані з організацією процесу доставки вантажів. Основним механізмом підвищення ефективності управління транспортуванням сьогодні стає цифровізація транспортної логістики, яка полягає у впровадженні інформаційних технологій, що забезпечують автоматизацію та оптимізацію процесів управління, дозволяючи покращити обслуговування клієнтів, ефективність транспортних процесів, безпеку перевезень та зменшити витрати. До основних завдань цифрових технологій на транспорті належить: моніторинг вантажу в реальному часі за допомогою спеціального обладнання; автоматизація планування та керування за допомогою цифрових систем, що забезпечує вищу швидкість обробки даних; планування маршрутів з метою оптимізації доставки; забезпечення обміну даними серед учасників процесу перевезень та кіберзахисту від зовнішніх загроз.

Впровадження цифрових технологій дозволяє отримати ряд переваг у транспортній логістиці:

1. Зниження операційних витрат за рахунок оптимізації маршрутів перевезення (витрати на паливо і знос інфраструктури, організація мультимодальних перевезень, консолідація вантажів).

2. Збір даних про роботу в режимі реального часу, що дає змогу вчасно реагувати на несподівані ситуації та оперативно виправляти їх (уникнення втрат ресурсів через простій транспортних засобів, підвищення швидкості надання послуг та задоволення вимог клієнтів).

3. Оброблення великих обсягів даних забезпечує прогнозування попиту, ефективне керування запасами і уникання його дефіциту або надлишку.

4. Автоматизація рутинних процесів підвищує швидкість обробки замовлень за рахунок зменшення часу виконання однакових завдань, а також мінімізує людський вплив при обробці замовлень.

У транспортній логістиці активно використовуються такі цифрові технології як [1]:

1. GPS-система встановлюється на транспортне засіб, що дозволяє контролювати транспорт в режимі реального часу. Вона передає точні дані про швидкості пересування транспортного засобу, розташування вантажу та інші параметри, що допомагає забезпечити безпеку перевезення та зменшити ризик затримки.

2. WMS (Warehouse Management System), оптимізує процеси зберігання та обробки товару. WMS передає дані про готовність товару до відправки, його обсяг, вагу та тип вантажу. На основі цих даних формується оптимальна доставка.

3. Big Data та штучний інтелект дозволяють зібрати велику кількість даних з різних джерел та потребують спеціальних методів обробки. На основі цих даних можна спрогнозувати попит на транспортні послуги, оптимізувати маршрут на основі положення на дорогах і зменшити витрати на паливо.

4. BI та аналітичні системи (Business Intelligence) – це інструменти, які збирають, аналізують та відображають отримані дані. Програма передає в BI дані про перевезення та маршрут, і система на основі цих даних формує звіт та дозволяє оцінити ефективність транспортної системи.

5. TMS (Transportation Management System) пропонує комплексне управління перевезеннями (планування, контроль, аналіз) та сприяє автоматизації вибору оптимального маршруту, звертаючи увагу на часові обмеження, втрати палива та враховуючи відстань.

Цифрові технології допомагають вирішити проблеми у управлінні транспортом, підвищуючи ефективність організації перевезень. Вони усувають роз'єднаність даних у системі, створюючи централізовану систему обробки даних. Це дозволяє уникнути непотрібних втрат ресурсів та підвищити точність доставок, а також зменшує залежність від людських помилок у плануванні перевезень.

Впровадження цифрових технологій для оптимізації транспортних процесів є ключовим напрямком у розвитку сучасних підприємств. Різні типи систем та інтеграції між ними дозволяють значно збільшити швидкість та точність обробки вантажу, знизити споживані на це ресурси та забезпечити безпеку. У сучасних умовах розвитку технологій, цифровізація стає основою для конкурентоспроможності компанії, а автоматизовані системи управління – це необхідність для ефективної роботи компанії.

Список використаних джерел:

1. Кушнір Л.В., Будихін М.Ю. Вплив сучасних інноваційних технологій на процес логістичного управління змішаними перевезеннями. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-41.

УДК 005.95/.96:005.334

Кудінова А.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Мажник Л.О., к.е.н., доц., доцент кафедра економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЦЕСІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

У сучасних умовах розвитку організацій ефективність діяльності значною мірою залежить від здатності формувати результативні команди, здатні швидко адаптуватися до змін, приймати спільні рішення та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Процес командоутворення супроводжується не лише інтеграцією професійних компетентностей працівників, а й виникненням суперечностей, пов'язаних із різницею цінностей, стилів управління, мотиваційних установок та особистісних характеристик учасників. Саме тому управління конфліктами стає важливою складовою ефективного team building та стратегічного менеджменту персоналу. Конфлікт у команді не завжди має деструктивний характер. За умови правильного управління він може виступати джерелом інновацій, розвитку критичного мислення, підвищення рівня залученості працівників та покращення якості управлінських рішень [2]. Водночас відсутність механізмів регулювання конфліктних ситуацій може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату та втрати організаційної стійкості.

Метою дослідження є обґрунтування особливостей управління конфліктами в процесі командоутворення та визначення ефективних управлінських інструментів мінімізації деструктивних конфліктів у сучасних організаціях.

Командоутворення розглядається як процес формування згуртованої групи працівників, об'єднаних спільною метою, цінностями та відповідальністю за результат діяльності. Відповідно до класичної моделі Брюса Такмана, розвиток команди проходить етапи формування, конфлікту, нормування, продуктивної роботи та завершення діяльності. Саме стадія конфлікту є критичною, оскільки на цьому етапі проявляються розбіжності в очікуваннях, розподілі ролей, неформальному лідерстві та комунікаційних моделях [3]. Серед основних причин виникнення конфліктів у командах доцільно виділити недостатню чіткість функціональних обов'язків, конкуренцію за ресурси, відмінності у професійному досвіді, порушення внутрішньої комунікації, різні підходи до прийняття рішень та низький рівень емоційного інтелекту керівника. Особливо гостро конфлікти проявляються в умовах цифрової трансформації, дистанційної роботи та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Ефективне управління конфліктами передбачає своєчасну діагностику причин суперечностей, визначення типу конфлікту та вибір відповідної стратегії реагування. Значного поширення набула модель Томаса-Кілмана, яка передбачає п'ять основних стилів поведінки в конфлікті: конкуренція, уникнення, пристосування, компроміс та співпраця. Найбільш продуктивною для командоутворення вважається стратегія співпраці, що дозволяє врахувати інтереси всіх сторін та сформувати довгострокову довіру між учасниками [4].

Важливу роль у попередженні конфліктів відіграє лідер команди. Саме керівник формує правила взаємодії, підтримує культуру відкритої комунікації, забезпечує прозорість управлінських рішень та створює середовище психологічної безпеки. Практика сучасних компаній, зокрема Google, Microsoft та Netflix, демонструє, що високий рівень довіри, автономії та відповідальності значно знижує ймовірність руйнівних конфліктів і сприяє формуванню стійких команд [1]. Додатковими інструментами управління конфліктами є фасилітація командної роботи, коучингові підходи, HR-аналітика, системи зворотного зв'язку, корпоративне навчання та програми розвитку soft skills. Особливої актуальності набуває розвиток навичок емоційного інтелекту, переговорів та управління стресом як серед керівників, так і серед членів команди [3].

Отже, конфлікти є природним елементом процесу командоутворення та не повинні розглядатися виключно як негативне явище. Ефективне управління конфліктами дозволяє трансформувати суперечності у ресурс розвитку команди, підвищення інноваційності та організаційної ефективності. Успішне командоутворення базується на поєднанні професійної компетентності, якісної комунікації, лідерства та системного підходу до управління людськими ресурсами. Саме це формує конкурентоспроможність сучасної організації в умовах динамічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації : монографія. Київ : Інкос, 2020. 312 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу та ефективність командної роботи в організаціях. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2021. № 1. С. 45–56.
4. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View : CPP Inc., 2008. 24 p.

УДК 005.94:004.8

Кузів Р.В., аспірант
Науковий керівник: Гарафонова О.І., д.е.н., проф.
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

КОДИФІКОВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗНАНЬ ЯК КРИТЕРІЙ ШІ-ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Активне впровадження ШІ-агентних систем у бізнес-процеси протягом 2024–2026 років виявило фундаментальну проблему теорії менеджменту: відсутність стабільного критерію розмежування управлінських функцій, які допустимо делегувати алгоритмам, від функцій, які залишаються предметом виключно людського ведення. Поширені у практиці критерії – технологічна досяжність, точність прогнозу, рентабельність впровадження – є технологічно залежними і втрачають чинність із кожним поколінням ШІ-моделей, оскільки спираються на змінні параметри самої технології. Для інженерії стійких управлінських рішень потрібен критерій, інваріантний щодо технологічного прогресу. У даних тезах обґрунтовується такий критерій: межа ШІ-трансформації управління визначається не можливостями ШІ-систем, а кодифіковністю (англ. encodability) організаційних знань – мірою, в якій управлінські знання піддаються інституційному формалізованому зовнішньому представленню, придатному для машинного відтворення.

Концептуальною основою запропонованого критерію є дихотомія неявного (tacit) та явного (explicit) знання, обґрунтована М. Полані [1]. Згідно з цією дихотомією, частина людського знання має нерефлексійний характер і не підлягає повному вербальному представленню – формула «ми знаємо більше, ніж можемо сказати» виражає принципову межу екстерналізації. І. Нонака та Х. Такеучі [2] розширили цю модель, описавши процеси конверсії знання у вигляді циклу SECI (Socialization → Externalization → Combination → Internalization), у якому ключова функція екстерналізації полягає у переведенні неявного знання в явну форму, придатну до тиражування й автоматизації. Р. Нельсон і С. Вінтер [3] показали, що носієм неявного компонента в організаціях є рутини – стійкі патерни поведінки, які зовні виглядають як процедури, але інкапсулюють контекст, обмежений досвідом конкретних виконавців. Звідси: кодифіковність організаційного знання визначається тим, наскільки повно його можна вивести зі станів свідомості носіїв і зафіксувати у формі правил, моделей або структурованих даних.

На основі цієї теоретичної рамки виокремлюємо чотирирівневу типологію управлінського знання за рівнем кодифіковності (табл. 1).

Таблиця 1

Типологія управлінського знання за рівнем кодифіковності та допустимим ступенем ШІ-делегування

Тип знання	Приклади управлінських функцій	Допустимий ступінь делегування ШІ
Явно-процедурне	Розрахунки, класифікація, нормативна звітність, маршрутизація інформації	Повне автономне делегування
Явно-контекстне	Прогнозування попиту, оптимізація під заздалегідь задані параметри	Делегування за умови людського контролю меж
Неявно-процедурне	Координація крос-функціональних команд, операційне судження	ШІ-асистування; рішення лишається за людиною
Неявно-судження	Стратегічний вибір, оцінка довіри, етична калібровка	Виключно людське рішення

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3].

Запропонований критерій кодифіковності виявляє операційну силу через тест відтворюваності управлінського знання. Знання вважається кодифіковним за виконання трьох умов:

1. допускає експертний консенсус щодо правила прийняття рішення;
2. зберігає чинність при перенесенні у нові контексти;
3. не вимагає унікального досвіду носія для коректного застосування.

Управлінські рішення, для яких виконуються всі три умови, є кандидатами на ШІ-делегування; рішення, для яких не виконується хоча б одна, повинні залишатися за людиною з можливим залученням ШІ як інструменту підтримки. Така постановка зміщує оптику ШІ-трансформації управління з технологічної площини («що може ШІ?») у площину знаннєвої інженерії («що організація справді знає в експлікованій формі?»).

Подальші дослідження потребують:

1) емпіричної верифікації запропонованої типології на матеріалі українських компаній, що оперують в умовах воєнної економіки та глобальної конкуренції;

2) формалізації шкали кодифіковності для ключових управлінських функцій;

3) інтеграції критеріїв кодифіковності та незворотності в єдину методику прийняття рішень про ШІ-делегування. Така інтеграція створює підстави для побудови технологічно нейтрального інструментарію ШІ-трансформації управління, що зберігає чинність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Polanyi M. The Tacit Dimension. Chicago : University of Chicago Press, 1966. 108 p.
2. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York : Oxford University Press, 1995. 304 p.
3. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA : Belknap Press of Harvard University Press, 1982. 437 p.
4. Kuziv R. Barriers to Agentic AI-Driven Enterprise Transformation. *Economic Synergy*. 2026. Vol. 1, No. 1. P. 261–283. DOI: 10.53920/ES-2026-1-18.

УДК 005.21:37

Липкань Є.В., здобувач вищої освіти, гр. БЕМ-522
Угрімова І.В., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

За рахунок дослідження особливостей стратегічного управління в сучасних умовах функціонування закладів освіти, було визначено основні підходи до формування стратегії розвитку організації, проаналізовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ефективність стратегічного управління. Обґрунтовано необхідність адаптації стратегічних механізмів до умов нестабільності, цифровізації та посилення конкуренції. Доведено, що стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку освітніх установ.

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високого рівня економічної нестабільності стратегічне управління набуває особливого значення для забезпечення ефективного функціонування організацій та установ. Особливо актуальним це питання є для закладів освіти, які змушені адаптуватися до змін зовнішнього середовища, демографічних трансформацій, конкуренції на ринку освітніх послуг та обмеженості фінансових ресурсів.

Стратегічне управління розглядається як комплексна система довгострокового планування, координації та контролю діяльності організації з метою досягнення визначених стратегічних цілей. На думку Н. Є. Аванесової та А. С. Лубенської, сучасні моделі стратегічного управління передбачають інтеграцію адаптивних механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства [1, с. 7]. У сучасних умовах стратегія повинна бути гнучкою та орієнтованою на швидке реагування на ризики й виклики.

Важливе місце у розвитку концепції стратегічного менеджменту займають наукові підходи Ф. Котлера, який визначає стратегічне управління як систему формування конкурентних переваг шляхом оптимального використання ресурсів, маркетингових інструментів та управлінських рішень [2, с. 18]. Стратегія розвитку організації повинна забезпечувати не лише економічну стабільність, а й формування довгострокових конкурентних позицій у відповідному секторі.

За дослідженнями П. В. Бріня та Ю. В. Голтвянської, стратегія розвитку підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування організації в довгостроковій перспективі [3, с. 32]. Автори наголошують, що стратегія має враховувати особливості галузі, ресурсний потенціал та рівень конкурентного середовища.

Особливого значення в системі стратегічного управління набуває управління ризиками. Умови нестабільності, воєнного стану, інфляційних процесів та зростання невизначеності вимагають від керівництва організацій розробки механізмів мінімізації ризиків. О. В. Буряченко зазначає, що моделювання системи управління ризиками дозволяє забезпечити стабільність функціонування організації та підвищити ефективність реалізації стратегічних проєктів [4, с. 106].

Стратегія розвитку організації повинна формуватися на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. С. М. Василига визначає стратегію розвитку як довгостроковий напрям діяльності організації, що забезпечує досягнення її цілей шляхом раціонального використання ресурсів [5, с. 123]. У цьому контексті важливими інструментами стратегічного аналізу виступають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз та оцінка ресурсного потенціалу.

У сучасних умовах важливого значення набуває концепція сталого розвитку. Т. Г. Величко підкреслює, що стратегічне управління повинно враховувати економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку організації [6, с. 94]. Для закладів освіти це означає необхідність забезпечення якості освітніх послуг, розвитку людського капіталу та модернізації матеріально-технічної бази.

Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від якості реалізації проєктного підходу. І. В. Гонтарева визначає управління проєктами як інструмент координації ресурсів, часу та організаційних процесів для досягнення стратегічних результатів [7, с. 112]. В умовах освітніх установ проєктний підхід дозволяє реалізовувати програми цифровізації, модернізації інфраструктури та розвитку партнерських зв'язків.

Водночас інноваційний розвиток є одним із ключових напрямів стратегічного управління. В. О. Гордієнко наголошує, що впровадження інноваційних проєктів забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації та адаптацію до сучасних умов функціонування [8, с. 51]. Для закладів освіти інноваційний розвиток передбачає впровадження цифрових технологій, дистанційного навчання, інтерактивних платформ та сучасних освітніх методик.

Стратегічне планування є основою системи стратегічного управління. За дослідженнями Ю. Гурбика, М. Сальнікової та П. Кургана, процес стратегічного планування включає аналіз середовища, формування

стратегічних цілей, визначення ресурсного забезпечення та контроль результатів [9]. Саме стратегічне планування забезпечує узгодження поточних управлінських рішень із довгостроковими цілями розвитку організації.

Сучасні підходи до стратегічного управління передбачають орієнтацію на адаптивність, інноваційність та гнучкість системи управління. Н. М. Гуржий та А. Ю. Колтунік підкреслюють, що ефективна стратегія розвитку повинна забезпечувати швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг [10, с. 345].

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку, конкурентоспроможність, освітній заклад, зовнішнє середовище, стратегічне планування.

Список використаних джерел:

1. Аванесова Н. Є., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16(1). С. 6–10.

2. Бікхофф Н., Бергер Р., Котлер Ф. *Стратегічний менеджмент по Котлеру. Кращі прийоми і методи*. Київ, 2018. 144 с.

3. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–34. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5

4. Буряченко О. В. Моделювання системою управління ризиками інноваційного проекту. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2021. № 1. С. 105–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stmkb_2021_1_15 (дата звернення: 13.04.2026).

5. Василига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 122–125.

6. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96.

7. Гонтарева І. В. *Управління проектами : підручник*. Харків : ХНЕУ, 2011. 444 с.

8. Гордієнко В. О. *Управління інноваційними проектами і програмами : навч. посіб.* Дніпро : УМСФ, 2019. 116 с.

9. Гурбик Ю., Сальнікова М., Курган П. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9 (дата звернення: 13.04.2026).

10. Гуржий Н. М., Колтунік А. Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 14. С. 344–347.

УДК 330.322:330.342

Макалюк І.В., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки і підприємництва
Таран А.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ ІНВЕСТУВАННЯ В БІЗНЕСІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В останні роки тема соціальної відповідальності бізнесу стала помітним фокусом уваги суспільства, держави і міжнародних організацій. Для багатьох підприємств практичним способом реалізації цієї відповідальності є соціальні інвестиції – цілеспрямоване вкладення ресурсів на розвиток людей, громади та довкілля. Такі рішення поступово закріплюються в корпоративній стратегії та переходять із разових ініціатив у регулярну управлінську практику. У цих умовах бізнес дедалі частіше усвідомлює, що результати його діяльності оцінюються не лише фінансовими показниками, але й тим, як компанія впливає на середовище, у якому працює.

Соціально відповідальне інвестування (SRI) базується на підході, за якого інвестиційні рішення ухвалюють не лише на основі очікуваної дохідності та ризику, але і з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських чинників. У центрі уваги те, як компанія впливає на довкілля і людей, наскільки прозоро та чесно вона керується, і чи можуть ці фактори змінити її фінансову стійкість у майбутньому.

До ключових переваг соціально відповідального інвестування відносять можливість оцінювати ризики та надійність управління компанією в довгостроковому періоді. Коли інвестор аналізує не лише фінансові показники, а й екологічні, соціальні та управлінські, він може раніше помітити проблеми, які з часом переходять у збитки. Нефінансові чинники часто є ранніми індикаторами майбутніх проблем. Наприклад, низькі стандарти охорони праці підвищують ймовірність нещасних випадків і простоїв, непрозорі закупівлі – ризик корупційних скандалів, залежність від проблемних постачальників – перебої у виробництві та падіння якості продукції. У підсумку ці ризики впливають на прибутковість і стійкість компанії так само, як і суто фінансові чинники.

Водночас, соціально відповідальне інвестування здатне стимулювати більш відповідальну поведінку компаній, адже орієнтація інвесторів на сталі практики створює додаткову мотивацію для бізнесу підвищувати свої стандарти. Такий інвестиційний тиск сприяє формуванню довгострокової стратегії розвитку, у якій враховуються інтереси працівників, споживачів і суспільства загалом.

Виклики соціально відповідального інвестування пов’язані з даними та методиками оцінювання. Щоб оцінити компанію з точки зору екологічних, соціальних і управлінських чинників, потрібна інформація, яка не завжди є повною, однаково якісною і порівнюваною між різними компаніями та країнами. Одні аналітики можуть робити більший акцент на екологічних показниках, інші – на трудових. Вони можуть брати різні джерела даних, застосовувати різну вагу до показників і по-різному трактувати одну й ту саму подію (наприклад, як разовий інцидент чи як системну проблему). Через це одна й та сама компанія в одному рейтингу може займати кращу позицію, а в іншому – гіршу.

Також існує проблема **неповноти та нерівномірності інформації**. Великі публічні компанії, зазвичай, розкривають більше даних, бо мають на це ресурси та мають вищі вимоги з боку інвесторів. Натомість, менші компанії або бізнеси з країн, де стандарти звітності слабші, можуть розкривати менше інформації. Для інвестора вони стають менш зрозумілими, а отже – ризиковішими для оцінки. У результаті перевагу можуть отримувати ті, хто краще звітує, а не ті, хто реально має кращі практики.

Окремим ризиком є **псевдоекологічний маркетинг (greenwashing)** – ситуація, коли компанія чи товар називається «зеленим», «екологічним» або «соціально відповідальним», але фактично у товарі чи діяльності компанії немає достатніх підстав називати його таким. Через це інвестор отримує хибне враження про те, куди саме спрямовані його кошти. Саме через ці ризики регулятори в Європі посилюють вимоги до назв фондів і до того, які активи можуть бути із подібними термінами в назві. Відповідні настанови Європейського управління з цінних паперів та ринків (ESMA) спрямовані на те, щоб назва фонду краще відповідала його інвестиційній політиці та стандартам [3].

Про зростання інтересу інвесторів до відповідального інвестування свідчить динаміка активів ESG-фондів (Environmental, Social, Governance) у світі. З 2018 до 2024 року сукупний обсяг таких активів помітно зріс, а найбільша частка припадає на європейський ринок. Це означає, що значна частина капіталу дедалі частіше спрямовується через інвестиційні фонди, які декларують урахування екологічних, соціальних і управлінських чинників.

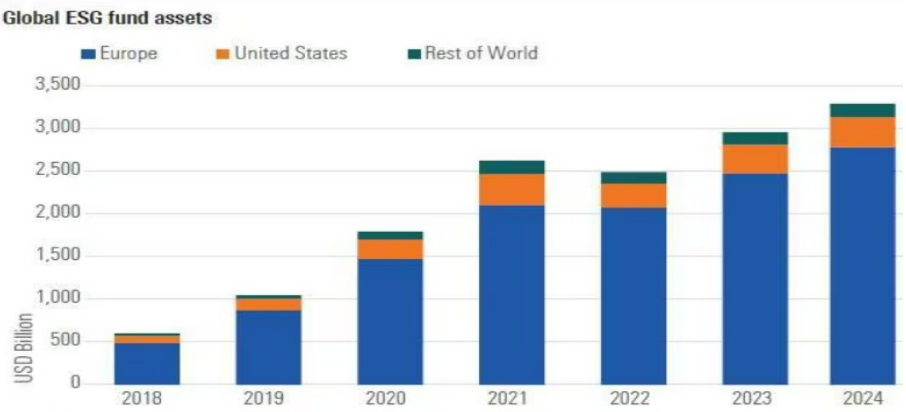

Рисунок 1. Динаміка ринку ESG-фондів за 2018-2024 рр. (млрд дол.)

Джерело: [4]

За результатами опитування читачів, проведеного освітнім фінансовим медіаресурсом «Investopedia» серед інвесторів у США (яке було присвячене тому, які саме екологічні, соціальні та управлінські питання інвестори вважають важливими під час ухвалення інвестиційних рішень), найчастіше пріоритетними називають забруднення та управління відходами, справедливі і безпечні умови праці, скорочення викидів вуглецю, а також збереження водних і лісових ресурсів та запобігання корупції [1].

Тенденції розвитку соціально відповідального інвестування в останні роки найкраще описуються як перехід від загальних заяв до формалізованих правил і фактів. Якщо раніше достатньо було самої заяви про відповідальність, то зараз усе більше значення мають конкретні показники, регулярна звітність і зрозумілі критерії оцінювання: що саме компанія робить, як вимірюється прогрес і чи можна порівнювати ці результати між компаніями та секторами економіки.

Також, раніше SRI часто означало не інвестувати в певні сфери, які негативно впливають на довкілля чи соціум (наприклад, у гірничодобувну промисловість, тютюнові виробництва і т. д.). Тепер дедалі частіше підхід інший: не просто уникати «проблемних» зон, а оцінювати, чи демонструє компанія реальний прогрес: інвестиції в модернізацію, безпеку праці, зменшення викидів/відходів, контроль постачальників, прозорість управління. Це називають «перехідним підходом», що особливо актуально для галузей, де різка відмова від фінансування не розв’язує проблему, а зміни потребують часу й капіталу.

Ще більш важливою стає стандартизація корпоративної звітності про сталий розвиток. У ЄС компанії застосовуватимуть правила CSRD. Практично це означає: компанія має описати пріоритетні теми сталого розвитку для себе та суспільства (екологія, працівники, права людини, управління тощо), показати політику, цілі, показники (індикатори) та прогрес у часі, а також пояснити, які ризики і можливості для бізнесу з цього випливають. Завдяки цьому інвестору легше порівнювати різні компанії, бо структура звіту та набір ключових даних стають більш уніфікованими. Додатково підвищується довіра до даних, бо CSRD передбачає перевірку (аудиторське підтвердження) звітності про сталість, що зменшує простір для заяв без доказів [2].

Соціально відповідальне інвестування показує, що фінансова ефективність і відповідальність не обов’язково суперечать одна одній. Підприємства, які системно впроваджують подібні практики, здобувають конкурентні переваги – кращу репутацію, довіру та лояльність стейкхолдерів, а також ширші можливості залучення кваліфікованих кадрів. Це створює «подвійний результат»: інвестор отримує шанс на прибуток, а економіка – на якісніші компанії та менші суспільні витрати в майбутньому. Тому такі інвестиції можна вважати не просто трендом, а більш ефективною моделлю розвитку ринку капіталу.

Список використаних джерел:

1. Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing: What It Is & How It Works / Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/terms/e/environmental-social-and-governance-esg-criteria.asp (дата звернення: 23.04.2026).
2. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information / IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/ (дата звернення: 23.04.2026).
3. Guidelines on funds' names using ESG or sustainability-related terms / European Securities and Markets Authority. URL: https://www.esma.europa.eu/document/guidelines-funds-names-using-esg-or-sustainability-related-terms (дата звернення: 23.04.2026).
4. 6 Sustainable-Investing Trends to Watch in 2025 / Morningstar Investor. URL: https://www.morningstar.com/sustainable-investing/6-sustainable-investing-trends-watch-2025#a-testing-year-for-esg-regulations (дата звернення: 23.04.2026).

УДК 331.109.38

Маковецька І.М., завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу, к.е.н., доц.
Марченко О.К., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Київський національний лінгвістичний університет

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА: КОМПЕТЕНТНОСТІ В БІЗНЕСІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та глобалізації бізнес-середовища. Підприємства функціонують в умовах постійних змін, що зумовлює необхідність перегляду підходів до управління. У таких умовах роль менеджера значно розширюється, він стає не лише виконавцем управлінських функцій, а й стратегом, аналітиком та лідером змін. Ефективність діяльності сучасного керівника визначається рівнем його професійних компетентностей, здатністю до стратегічного мислення, аналізу інформації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме комплекс цих характеристик забезпечує конкурентоспроможність підприємства та його стабільний розвиток.

Однією з ключових характеристик сучасного менеджера є лідерська компетентність, яка відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної команди та досягненні стратегічних цілей підприємства. Лідерство передбачає здатність не лише керувати, а й впливати на поведінку працівників, мотивувати їх до досягнення результатів та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Сучасний керівник повинен бути прикладом для підлеглих, демонструвати високий рівень відповідальності, ініціативності та здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності. Водночас лідерська компетентність включає розвиток комунікативних навичок, уміння працювати в команді та здатність ефективно вирішувати конфлікти [1].

Професійні компетенції менеджера охоплюють широкий спектр знань і навичок, необхідних для ефективного управління підприємством. До них належать аналітичне мислення, стратегічне планування, здатність до прогнозування та оцінки ризиків, а також уміння працювати з великими обсягами інформації. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність до швидкого прийняття рішень, оскільки затримка в реагуванні на зміни може призвести до втрати конкурентних позицій. Крім того, менеджер повинен володіти навичками управління ресурсами, організації виробничих процесів та контролю результатів діяльності підприємства.

В умовах цифровізації економіки відбувається трансформація функцій менеджера, що пов’язано з активним впровадженням інформаційних технологій у діяльність підприємств. Традиційні функції управління доповнюються новими, такими як управління інноваціями, цифровими процесами та змінами. Сучасний менеджер повинен володіти цифровими компетенціями, орієнтуватися в інформаційних системах та використовувати сучасні технології для підвищення ефективності діяльності організації. Це дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити конкурентні переваги підприємства [3].

Важливою складовою діяльності менеджера є здатність до управління змінами, яка передбачає ефективне впровадження нововведень та адаптацію організації до нових умов функціонування. У сучасному бізнес-середовищі зміни відбуваються постійно, тому менеджер повинен бути готовим до їх реалізації, вміти планувати процес змін, оцінювати їх вплив та мінімізувати можливі ризики. Ефективне управління змінами забезпечує стабільність розвитку підприємства та сприяє його довгостроковій конкурентоспроможності.

Психологічна складова професійної діяльності менеджера є не менш важливою, ніж його професійні знання та навички. Рівень емоційного інтелекту, здатність до саморегуляції та стресостійкість значною мірою впливають на ефективність управління. Менеджер повинен уміти контролювати власні емоції, розуміти поведінку підлеглих та будувати ефективну комунікацію в колективі. Це сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню мотивації працівників та ефективності їх діяльності [4].

Особливого значення набувають гнучкі навички (soft skills), які включають комунікаційні здібності, критичне мислення, креативність та здатність працювати в команді. У сучасних умовах саме ці навички забезпечують ефективну взаємодію між працівниками та сприяють підвищенню продуктивності діяльності підприємства. Вони дозволяють менеджеру швидко адаптуватися до змін, знаходити нестандартні рішення та ефективно вирішувати складні управлінські завдання [2].

Психологічна стійкість менеджера є важливим фактором забезпечення ефективності його діяльності в умовах невизначеності та високого рівня стресу. Здатність працювати в кризових ситуаціях, приймати рішення під тиском та підтримувати стабільність у колективі є необхідними характеристиками сучасного

керівника. Високий рівень психологічної підготовки дозволяє менеджеру зберігати ефективність роботи навіть у складних умовах та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Отже, сучасний менеджер є багатофункціональним фахівцем, діяльність якого базується на поєднанні професійних знань, лідерських якостей, гнучких навичок та психологічної стійкості. В умовах цифровізації та глобалізації саме ці компетентності визначають ефективність управління та забезпечують розвиток підприємства. Подальший розвиток менеджменту буде пов'язаний із посиленням ролі інновацій, цифрових технологій та людського капіталу, що потребує постійного вдосконалення управлінських підходів і професійного розвитку менеджерів.

Список використаних джерел:

1. Nestulia S. I. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера у ВВНЗ. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2018. №3. С. 16-24. DOI: https://doi.org/10.33989/2075-146x.2018.21.206175
2. Герасименко О. О., Демченко А. С. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі та розвиток. *Економіка та суспільство.* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101
3. Розумович Н. Ф., Перцович Т. О. Трансформація функцій сучасного менеджменту в умовах цифровізації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. №81. С. 67-70. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-09
4. Кулакова Л., Жилко О. Психологічна складова професійної компетентності менеджерів. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. 2025. Випуск 28 (73). С. 101-112. DOI: https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2025.28(73).09

УДК 331.109.38

Маковецька І.М., к.е.н., доц.,
завідувач кафедри менеджменту і маркетингу
Марченко О.К., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Київський національний лінгвістичний університет

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА: КОМПЕТЕНТНОСТІ В БІЗНЕСІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та глобалізації бізнес-середовища. Підприємства функціонують в умовах постійних змін, що зумовлює необхідність перегляду підходів до управління. У таких умовах роль менеджера значно розширюється, він стає не лише виконавцем управлінських функцій, а й стратегом, аналітиком та лідером змін. Ефективність діяльності сучасного керівника визначається рівнем його професійних компетентностей, здатністю до стратегічного мислення, аналізу інформації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме комплекс цих характеристик забезпечує конкурентоспроможність підприємства та його стабільний розвиток.

Однією з ключових характеристик сучасного менеджера є лідерська компетентність, яка відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної команди та досягненні стратегічних цілей підприємства. Лідерство передбачає здатність не лише керувати, а й впливати на поведінку працівників, мотивувати їх до досягнення результатів та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Сучасний керівник повинен бути прикладом для підлеглих, демонструвати високий рівень відповідальності, ініціативності та здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності. Водночас лідерська компетентність включає розвиток комунікативних навичок, уміння працювати в команді та здатність ефективно вирішувати конфлікти [1].

Професійні компетенції менеджера охоплюють широкий спектр знань і навичок, необхідних для ефективного управління підприємством. До них належать аналітичне мислення, стратегічне планування, здатність до прогнозування та оцінки ризиків, а також уміння працювати з великими обсягами інформації. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність до швидкого прийняття рішень, оскільки затримка в реагуванні на зміни може призвести до втрати конкурентних позицій. Крім того, менеджер повинен володіти навичками управління ресурсами, організації виробничих процесів та контролю результатів діяльності підприємства.

В умовах цифровізації економіки відбувається трансформація функцій менеджера, що пов’язано з активним впровадженням інформаційних технологій у діяльність підприємств. Традиційні функції управління доповнюються новими, такими як управління інноваціями, цифровими процесами та змінами. Сучасний менеджер повинен володіти цифровими компетенціями, орієнтуватися в інформаційних системах та використовувати сучасні технології для підвищення ефективності діяльності організації. Це дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити конкурентні переваги підприємства [3].

Важливою складовою діяльності менеджера є здатність до управління змінами, яка передбачає ефективне впровадження нововведень та адаптацію організації до нових умов функціонування. У сучасному бізнес-середовищі зміни відбуваються постійно, тому менеджер повинен бути готовим до їх реалізації, вміти планувати процес змін, оцінювати їх вплив та мінімізувати можливі ризики. Ефективне управління змінами забезпечує стабільність розвитку підприємства та сприяє його довгостроковій конкурентоспроможності.

Психологічна складова професійної діяльності менеджера є не менш важливою, ніж його професійні знання та навички. Рівень емоційного інтелекту, здатність до саморегуляції та стресостійкість значною мірою впливають на ефективність управління. Менеджер повинен уміти контролювати власні емоції, розуміти поведінку підлеглих та будувати ефективну комунікацію в колективі. Це сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню мотивації працівників та ефективності їх діяльності [4].

Особливого значення набувають гнучкі навички (soft skills), які включають комунікаційні здібності, критичне мислення, креативність та здатність працювати в команді. У сучасних умовах саме ці навички забезпечують ефективну взаємодію між працівниками та сприяють підвищенню продуктивності діяльності підприємства. Вони дозволяють менеджеру швидко адаптуватися до змін, знаходити нестандартні рішення та ефективно вирішувати складні управлінські завдання [2].

Психологічна стійкість менеджера є важливим фактором забезпечення ефективності його діяльності в умовах невизначеності та високого рівня стресу. Здатність працювати в кризових ситуаціях, приймати рішення під тиском та підтримувати стабільність у колективі є необхідними характеристиками сучасного

керівника. Високий рівень психологічної підготовки дозволяє менеджеру зберігати ефективність роботи навіть у складних умовах та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Отже, сучасний менеджер є багатофункціональним фахівцем, діяльність якого базується на поєднанні професійних знань, лідерських якостей, гнучких навичок та психологічної стійкості. В умовах цифровізації та глобалізації саме ці компетентності визначають ефективність управління та забезпечують розвиток підприємства. Подальший розвиток менеджменту буде пов'язаний із посиленням ролі інновацій, цифрових технологій та людського капіталу, що потребує постійного вдосконалення управлінських підходів і професійного розвитку менеджерів.

Список використаних джерел:

1. Nestulia S. I. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера у ВВНЗ. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2018. №3. С. 16-24. DOI: https://doi.org/10.33989/2075-146x.2018.21.206175
2. Герасименко О. О., Демченко А. С. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі та розвиток. *Економіка та суспільство.* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101
3. Розумович Н. Ф., Перцович Т. О. Трансформація функцій сучасного менеджменту в умовах цифровізації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. №81. С. 67-70. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-09
4. Кулакова Л., Жилко О. Психологічна складова професійної компетентності менеджерів. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. 2025. Випуск 28 (73). С. 101-112. DOI: https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2025.28(73).09

УДК 640.412:005.21

Мелай А.В., здобувач вищої освіти, гр. МО-70
Науковий керівник: Пащенко О.П., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

В умовах нестабільності ринку та частих економічних змін, традиційні моделі зростання малого бізнесу стають малоефективними. Обмеженість ресурсів та висока вразливість до зовнішніх чинників змушують підприємців шукати нові підходи до масштабування, які базуються не на кількісному розширенні, а на гнучкості, цифровізації, інноваціях та оптимізації внутрішніх процесів. Особливої актуальності це питання набуває для українського малого та середнього бізнесу, який змушений функціонувати в умовах воєнного стану, що поєднує в собі ознаки не тільки глибокої економічної, а й безпекової кризи [3].

Ефективна стратегія масштабування в кризовий період має базуватися на трьох ключових векторах:

1) Цифрова трансформація та автоматизація. Перехід на хмарні технології та впровадження CRM-системи дозволяють малому бізнесу знизити операційні витрати та забезпечити мобільність команди. Як показує досвід провідних IT-компаній, автоматизація рутинних завдань вивільняє ресурс для стратегічного планування. В умовах кризи цифровізація стає інструментом виживання [1].

2) Диверсифікація ринків та каналів збуту. Масштабування в умовах локальної кризи неможливе без виходу на зовнішні ринки або освоєння нових ніш. Використання маркетплейсів та цифрового маркетингу дозволяє нівелювати ризики падіння попиту в одному регіоні за рахунок іншого. Важливим аспектом є перехід від стратегії «одного продукту» до формування гнучкої продуктивної лінійки, яка відповідає актуальним потребам споживача [2].

3) Гнучкість організаційної структури. Малий бізнес в цьому випадку має значну перевагу над великим у вигляді швидкості прийняття рішень. Розробка стратегії повинна передбачати можливі сценарії «швидкого відкату» або «зміни курсу» без критичних витрат для капіталу суб'єкта господарювання.

Окрім зазначених векторів, розробка стратегії масштабування вимагає переосмислення підходів до управління фінансовими ресурсами. У кризові періоди капітал стає дорогим та важкодоступним, тому стратегія масштабування має базуватися на принципах бережливого виробництва [4]. Це означає мінімізацію витрат на всіх етапах створення вартості та концентрацію на тих операціях, які приносять прямий прибуток. Масштабування такої моделі відбувається поетапно, тобто кожна нова точка росту повинна самоокупатися перед наступним кроком розширення [3].

Особливу увагу слід приділити маркетинговій складовій. Традиційні рекламні кампанії в умовах кризи часто втрачають ефективність через зміну пріоритетів споживачів. Стратегія розвитку повинна включати інструменти діджитал-комунікацій, які забезпечують високу персоналізацію. Побудова лояльної спільноти навколо бренду стає надійним бар'єром проти нових ринкових коливань [2].

Процес розширення малого бізнесу в нестабільному середовищі супроводжується низкою специфічних ризиків: фінансові ризики: інфляційні процеси, коливання валютних курсів та розриви ліквідності можуть зупинити процес масштабування на півдорозі; кадрові виклики: дефіцит кваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах невизначеності, вимагає від підприємців інвестиції у навчання та утримання персоналу; безпекові та логістичні ризики: в умовах війни руйнування інфраструктури та блокування логістичних шляхів вимагають створення децентралізованих ланцюгів постачання.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що стратегія масштабування малого бізнесу в умовах економічних криз має бути орієнтована на внутрішню ефективність, технологічну перевагу та високу швидкість адаптації до зовнішніх викликів. Тільки поєднання інноваційного менеджменту з гнучкою організаційною структурою дозволить малому підприємству не лише зберегти позиції на ринку, але й трансформувати кризу в можливість для якісного зростання.

Список використаних джерел:

1. Компанець, Н. І. Особливості управління підприємствами сфери IT з огляду на типологію їх бізнес-поведінки. Академічні візії. 2022. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1074/955
2. Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf
3. Савицька Н. Л., Бубенець І. Г., Заковоротний І. С., Ігнатенко О. О. Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. Економічні науки. 2024. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/127/134
4. Гарнага В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283

УДК 339.138:621.39:004.8

Мельник Р.В., аспірант
Науковий керівник: Ярмолюк О.Я., к.е.н., доц.
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МАРКЕТИНГУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ

Ключові слова: Бізнес-процеси, цифрова трансформація, CRM-системи, кібер безпека, телекомунікаційні послуги, маркетингові стратегії. Маркетинговий менеджмент, Штучний Інтелект (Artificial Intelligence, AI), алгоритми машинного навчання (Machine Learning, ML), цифрові канали комунікації, цифрова трансформація, інформаційне забезпечення, аналітика великих даних (Big Data), телекомунікаційні послуги, цифрово орієнтовані та клієнто центричні моделі, діджиталізація бізнес-процесів.

Анотація: Розвиток цифрових технологій у XXI столітті суттєво трансформував підходи до ведення бізнесу, зокрема у сфері телекомунікацій. Телекомунікаційні компанії є базовими елементами цифрової економіки, забезпечуючи інфраструктуру для передавання інформації, розвитку електронної комерції, цифрових сервісів і платформ. У таких умовах маркетинг телекомунікаційної галузі зазнає глибоких змін, переходячи від традиційних методів просування до інноваційних, цифрово орієнтованих та клієнтоцентричних моделей.

Інноваційні тренди, діджиталізація бізнес-процесів та активне впровадження Штучного Інтелекту (Artificial Intelligence, AI) стають ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності телеком-компаній. Саме маркетинг дедалі частіше виступає сферою, де інновації реалізуються найдинамічніше, адже він безпосередньо пов'язаний із формуванням клієнтського досвіду та взаємодією з абонентами (CRM).

Актуальність теми дослідження: Актуальність дослідження зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками:

1. ринок телекомунікаційних послуг у більшості країн, у тому числі й в Україні, перебуває на стадії зрілості, що обмежує можливості кількісного зростання абонентської бази.
2. спостерігається стрімка зміна споживчих очікувань: клієнти очікують швидких, персоналізованих та безперебійних цифрових сервісів.
3. зростання обсягів даних та складність клієнтської поведінки суттєво ускладнюють прийняття маркетингових рішень без використання інструментів аналітики та автоматизації [1].

У відповідь на ці виклики провідні телекомунікаційні компанії, такі як Vodafone Group, Deutsche Telekom, AT&T, Telefonica, Orange, а також українські оператори Київстар, Vodafone Україна та lifecell, активно впроваджують цифрові платформи, інструменти Big Data та алгоритми штучного інтелекту в маркетингову діяльність [2]. Це підтверджує практичну значущість дослідження та необхідність узагальнення сучасного досвіду.

Мета, завдання та методи дослідження:

Метою дослідження є комплексний аналіз сучасних інноваційних трендів і визначення ролі діджиталізації та штучного інтелекту в маркетингу телекомунікаційної галузі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити ключові інноваційні тренди розвитку маркетингу в телекомунікаціях;
- проаналізувати вплив діджиталізації на маркетингові бізнес-процеси;
- визначити основні напрями та інструменти застосування штучного інтелекту;
- узагальнити досвід провідних міжнародних і українських телеком-компаній.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи:

- аналіз і синтез наукових джерел,
- порівняльний аналіз,
- узагальнення практичних кейсів, с
- системний підхід до оцінювання маркетингової діяльності телекомунікаційних компаній [3].

Результати:

Інноваційні тренди та діджиталізація маркетингу телекомунікаційної галузі

Однією з домінуючих тенденцій розвитку маркетингу в телекомунікаційній галузі є діджиталізація взаємодії з клієнтами (CRM системи). Вона охоплює не лише використання цифрових каналів комунікації, а й трансформацію внутрішніх бізнес-процесів компаній. Сучасний телеком-маркетинг дедалі частіше ґрунтується на омніканальному підході, за якого клієнт може безперешкодно взаємодіяти з компанією через мобільні додатки, веб-сайти, соціальні мережі, месенджери та контакт-центри.

Важливим елементом діджиталізації є впровадження CRM-систем нового покоління, інтегрованих з аналітичними платформами. Наприклад, Deutsche Telekom активно використовує цифрові екосистеми для

аналізу клієнтського руту, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній і точніше реагувати на потреби абонентів [4].

Роль штучного інтелекту (AI) в маркетингу телекомунікаційних компаній

Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) став каталізатором глибоких змін у маркетингу телекомунікаційної галузі. Його використання ґрунтується на аналізі великих масивів даних (Big Data), що дозволяє автоматизувати процеси, які раніше вимагали значних людських ресурсів. У сучасних телеком-компаніях ШІ (AI) використовується для:

- сегментації клієнтів,
- прогнозування попиту,
- персоналізації пропозицій
- управління маркетинговими кампаніями.

Провідні оператори, зокрема AT&T та Orange, застосовують алгоритми машинного навчання (Machine Learning, ML) для прогнозування відтоку клієнтів і розробки превентивних маркетингових заходів. Такий підхід дозволяє зменшити churn-rate та підвищити лояльність абонентів [5].

Практичні приклади використання штучного інтелекту

Практична реалізація ШІ (AI) в маркетингу телекомунікаційних компаній охоплює різні напрями:

- персоналізацію тарифів
- автоматизацію реклами
- чат-боти
- віртуальних асистентів

Українські оператори Київстар і Lifecell активно використовують цифрових помічників для обслуговування клієнтів у месенджерах і мобільних додатках, що значно покращує клієнтський досвід та скорочує операційні витрати.

Узагальнення основних напрямів використання ШІ (AI), прикладів телеком-компаній та отриманих маркетингових ефектів подано в таблиці 1, що демонструє практичну доцільність впровадження інноваційних технологій у маркетинг.

Проблеми та перспективи впровадження ШІ

Попри очевидні переваги, використання ШІ (AI) супроводжується низкою проблем. Ключовими серед них є:

- питання захисту персональних даних
- відповідності нормативним вимогам
- кібер безпеки
- дефіциту кваліфікованих кадрів у сфері аналітики даних [6].

Водночас перспективи розвитку ШІ (AI) в маркетингу телекомунікаційної галузі пов'язані з подальшим розвитком 5G-мереж, зростанням обсягів даних та інтеграцією телеком-компаній у цифрові екосистеми.

Висновки

Сучасні інноваційні тренди, діджиталізація та ШІ (AI) виступають ключовими чинниками трансформації маркетингу телекомунікаційної галузі. Досвід провідних міжнародних і українських телеком-компаній свідчить, що ефективне впровадження ШІ (AI) дозволяє підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати маркетингові витрати та забезпечити сталий розвиток у цифровій економіці. Телекомунікаційним компаніям рекомендується впроваджувати гібридні CRM-системи, що поєднують AI і аналітику великих даних, для створення персоналізованих маркетингових стратегій. Впровадження цих заходів сприятиме сталому розвитку галузі та зміцненню конкурентних позицій у цифровій економіці. Впровадження цих заходів сприятиме сталому розвитку галузі та зміцненню конкурентних позицій у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетіаван І. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового. Київ: КМ-Букс, 2018. 224 с.
2. OECD. Digital Transformation in the Telecommunications Sector [Електронний ресурс]. Paris : OECD Publishing, 2020. Режим доступу: https://www.oecd.org
3. Чухрай Н. І., Кулиняк І. Я. Інноваційний маркетинг у цифровій економіці. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 2. С. 45–55.
4. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. Harvard Business Review. 2015. Vol. 93, No. 10. P. 96–114.
5. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.
6. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. New York : Crown Business, 2017. 192 p.

УДК 005.21

Мельник Р.В., магістрант, гр. ЗМО-25-1М, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного ринкового середовища та посилення конкурентного тиску формування стратегії розвитку підприємства набуває особливої актуальності. Стратегічне планування є не лише управлінським інструментом, а й концептуальною основою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого зростання суб'єктів господарювання. Стратегія розвитку підприємства повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та містити не лише перелік запланованих дій, але й враховувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов [1].

Розроблення стратегії розвитку передбачає послідовну реалізацію кількох взаємопов'язаних фаз. Початкова фаза зосереджена на всебічному вивченні чинників зовнішнього середовища та внутрішніх характеристик підприємства із залученням діагностичного інструментарію: SWOT-аналізу, PEST-моделі, а також тривимірної матриці, яка дає змогу одночасно враховувати стратегічне середовище, конкурентні переваги та стратегічні компетенції підприємства. Саме визначення факторів, що впливають на ефективність обраної стратегії, є ключовим завданням цієї фази [2].

Наступна фаза передбачає безпосереднє формування стратегії розвитку як сукупності логічно взаємозалежних дій, спрямованих на побудову певних моделей діяльності. Процес формування стратегії є систематизованим послідовним виконанням функціональних операцій і повинен бути направлений на вирішення практичних завдань, відповідати критеріям простоти розуміння та функціональної значущості управлінських процедур [3, с. 174]. Завершальна фаза полягає у відборі оптимального варіанту стратегії. За класифікацією О. І. Гудзь, стратегії поділяються на активні та пасивні, де активні характеризуються вищою ризикованістю, але забезпечують суттєві конкурентні переваги, тоді як пасивні орієнтовані на стабілізацію та збереження ринкових позицій [1].

Обґрунтування обраної стратегії здійснюється через поєднання методології стратегічного планування та аналізу факторів, що впливають на її ефективність. Зокрема, В. В. Жихарєва та Т. М. Савельєва наголошують на тому, що стратегічне бізнес-планування є унікальним процесом і його форми не можуть братися як еталон для всіх підприємств, а максимальна адаптація до зовнішнього середовища досягається в рамках системної підготовки та прийняття стратегічних рішень [2]. Окремою складовою обґрунтування є ухвалення управлінських рішень щодо вибору оптимальної стратегії з урахуванням інноваційної складової та конкурентоспроможності підприємства на ринку [4, с. 309].

В умовах макроекономічної нестабільності специфіка розробки стратегії залежить від галузевої приналежності підприємства, динаміки досягнутих показників діяльності, наявного потенціалу та конкурентної позиції на ринку. Для того, щоб стратегічний процес не був виключно формальною процедурою, необхідно забезпечити його відповідність практичним завданням і функціонально значущим управлінським процедурам [3, с. 175].

Інноваційна складова є невіддільним елементом сучасної стратегії розвитку підприємства. З. В. Юринець наголошує, що формування інноваційних стратегій у системі підвищення конкурентоспроможності передбачає дослідження інноваційного розвитку як системного та динамічного процесу, а також вдосконалення інформаційно-аналітичного середовища інноваційної діяльності підприємств [4, с. 282]. Саме поєднання стратегічного управління з інноваційним розвитком дає змогу підприємствам формувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Отже, вибудовування та належне обґрунтування стратегії розвитку підприємства представляє собою складний процес, який вимагає застосування системного підходу. Реалізація системного підходу сприяє підвищенню ефективності та стратегічної стійкості підприємства

Список використаних джерел:

1. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 18. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48
2. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf.
3. Пілецька С., Клюс І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 2 (49). С. 174-179. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27.
4. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/monohrafiia.pdf.

УДК 005.6:631.1

Назаренко Є.М., здобувач вищої освіти, гр. М-21-3
Смоленніков Д.О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри управління імені Олега Балацького
Сумський державний університет

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Якість продукції є однією з ключових економічних категорій, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та задоволеність споживачів. Саме від рівня якості залежать довіра споживачів до виробника, стабільність попиту на продукцію та можливість підприємства утримувати або розширювати свої позиції на ринку. Високоякісна продукція сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищує його ділову репутацію та забезпечує довгострокові економічні переваги. Крім того, якість продукції впливає на ефективність виробничих процесів, рівень витрат та загальні результати господарської діяльності.

В умовах ринкової економіки та інтеграції України до Європейського Союзу вимоги до якості аграрної продукції суттєво зростають. Це пов’язано з необхідністю відповідати міжнародним стандартам, технічним регламентам та системам контролю якості, які діють на європейському ринку. Для аграрних підприємств особливо важливим стає впровадження сучасних систем управління якістю, сертифікації продукції, а також дотримання екологічних та санітарно-гігієнічних норм. У таких умовах забезпечення високої якості продукції виступає не лише фактором конкурентоспроможності, а й необхідною передумовою виходу на міжнародні ринки. Вивчення сучасних підходів до формування та удосконалення системи управління якістю дозволяє визначити основні фактори, що впливають на якість продукції, а також розробити ефективні методи її контролю та підвищення.

Поняття «якість» має багатоаспектний характер та розглядається науковцями з різних позицій. Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2015, якість визначається як ступінь, до якої сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги [1]. Водночас О.П. Осадчук розглядає якість продукції як «своєрідний баланс між властивостями та характеристиками продукту і його можливістю максимально задовольнити потреби та очікування споживачів» [2]. Таке трактування підкреслює функціональний аспект якості, що є особливо важливим для аграрної продукції, яка повинна не лише відповідати технічним, біологічним та санітарним вимогам, а й бути орієнтованою на споживача.

М.В. Зось-Кіор та інші зазначають, що з кожним роком усе меншого значення набуває просте забезпечення обсягів виробництва, і лише виготовлення високоякісної продукції є необхідною умовою виживання на ринку, утримання лідерських позицій у галузі та високої конкурентоспроможності [3]. У сучасних умовах підприємства повинні впроваджувати ефективні системи управління якістю. Це дозволяє підвищити ефективність виробництва та зменшити втрати ресурсів. Водночас системний підхід до управління якістю сприяє стабільному розвитку підприємства. Для аграрного сектору це особливо важливо через високу залежність виробництва від природних факторів. Підвищення якості продукції дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту та зміцнювати свої позиції на них. Крім того, якісна продукція сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства серед споживачів.

Значення якості продукції для аграрних підприємств визначається низкою чинників. По-перше, якісна продукція забезпечує доступ до внутрішніх та зовнішніх ринків збуту. По-друге, як зазначає А.А. Тітенко, якість продукції залежить від ефективності управління матеріально-технічними ресурсами, що, своєю чергою, є важливим для забезпечення успішної діяльності сільськогосподарських підприємств [4]. По-третє, якість продукції безпосередньо впливає на продовольчу безпеку країни. Таким чином, якість продукції аграрного підприємства є комплексною категорією, що інтегрує споживчі, виробничі, економічні та соціальні аспекти.

Список використаних джерел:

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). [Дата початку дії від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 45 с.

2. Осадчук О.П. Наукові підходи до визначення поняття якість. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. №44. С. 155-159.

3. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Іщенко К.І. Сучасні аспекти управління якістю продукції в умовах динамічного середовища. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 74–79.

4. Тітенко А.А. Теоретичні основи матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-133.

УДК 005.334:658

Нєвєнчєнкова А.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
Перегон С.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
Науковий керівник: Пустовгар С.А., к.е.н., доц., доцент кафедри управління та адміністрування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Антикризове управління є одним із найактуальніших напрямів сучасного менеджменту, особливо в умовах, коли підприємства стикаються з безпрецедентним поєднанням економічних, безпекових та інституційних викликів. Для України, де бізнес-середовище з 2022 року функціонує в умовах повномасштабної війни, антикризовий менеджмент перетворився з теоретичної категорії на щоденну практичну необхідність. Руйнування виробничої інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, енергетична нестабільність і відтік кадрів формують середовище, в якому традиційні управлінські підходи виявляються недостатніми. У цьому контексті дослідження сучасних інструментів і стратегій антикризового управління набуває особливої практичної значущості для забезпечення життєздатності вітчизняних підприємств [1].

Попри значну увагу науковців до питань антикризового управління, сучасні умови функціонування українських підприємств потребують подальшого уточнення інструментів і підходів, які можуть бути ефективними саме в умовах воєнного стану. Особливої актуальності набуває визначення тих управлінських рішень, які дозволяють підприємствам не лише реагувати на кризові прояви, а й завчасно формувати здатність до адаптації, збереження операційної діяльності та подальшого відновлення. Саме тому доцільним є розгляд ключових складових антикризового управління, серед яких важливе місце посідають ризик-менеджмент, фінансова санація, організаційна гнучкість, управління персоналом, стратегічне планування та цифровізація бізнес-процесів.

Антикризове управління в широкому розумінні охоплює сукупність різноманітних інструментів, процедур та підходів, котрі спрямовані на виявлення загроз, мінімізацію збитків і відновлення нормального функціонування підприємства в умовах кризи. Дослідники, зокрема, розрізняють два види антикризового управління: реактивне та превентивне. Реактивне спрямоване на подолання вже існуючої кризи в той час, як превентивне спрямоване на завчасну підготовку підприємства до можливих дестабілізуючих подій. З огляду на сьогоднішню ситуацію, для України необхідними є обидва підходи. Однак дедалі більшого значення набуває саме превентивне антикризове управління, оскільки воно дає змогу підприємствам не просто реагувати на вже наявні втрати, а діяти проактивно [1].

Ключовим елементом антикризової системи є ризик-менеджмент. Для ефективного управління ризиками необхідними є їх ідентифікація, кількісна та якісна оцінка, а також розробка сценаріїв реагування. В умовах воєнного стану для українських підприємств перелік можливих ризиків і загроз суттєво розширився. До типових фінансових та ринкових, зокрема, додалися безпекові, інфраструктурні та правові ризики. Загроза фізичного знищення активів, непередбачувані зміни у законодавстві, мобілізація та відтік кваліфікованих кадрів за кордон і порушення ланцюгів постачання стали факторами, які кожне підприємство відтепер змушене враховувати у своєму стратегічному плануванні [2].

Важливим інструментом антикризового управління є фінансова санація. Вона включає реструктуризацію зобов'язань, оптимізацію витрат, залучення зовнішнього фінансування та перегляд інвестиційних пріоритетів. В умовах обмеженого доступу до банківського кредитування через високі відсоткові ставки та зростання кредитних ризиків, підприємства звертаються до альтернативних джерел фінансування. Зокрема, беруть участь у грантовому фінансуванні від міжнародних партнерів, державних програмах підтримки та краудфандингових механізмах. Окремою практикою стало залучення коштів через програми відновлення, що реалізуються в межах міжнародної допомоги Україні [2].

Організаційна гнучкість є ще однією ключовою характеристикою підприємств, здатних успішно долати кризові ситуації. Більш стійкими виявилися підприємства, здатні оперативно переглядати бізнес-моделі, диверсифікувати постачальників і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас ті, хто намагалися зберегти докризові операційні схеми, втратили конкурентні позиції або виявилися менш адаптивними до нових умов. Серед конкретних практик адаптації виділяють диверсифікацію постачальників, перенесення виробництва до безпечніших регіонів, перехід на дистанційні формати роботи та освоєння нових ніш, пов'язаних із потребами оборони та відновлення [2].

Антикризове управління персоналом в умовах воєнного стану набуло особливої гостроти. Вимушена мобілізація, масовий відтік населення за кордон та психологічне навантаження на працівників створюють

серйозні виклики кадровому менеджменту. Підприємства змушені переглядати старі та розробляти нові ефективні підходи для збереження наявних співробітників, гарантування безпеки працівників в умовах постійних загроз та підтримки їх психологічного стану. В таких умовах ефективні антикризові заходи мають включати гнучкі графіки роботи, залучення ветеранів до трудової діяльності, психологічну підтримку співробітників та різноманітні програми перекваліфікації [3].

Стратегічний вимір антикризового управління передбачає не лише реагування на поточні загрози, а й формування довгострокового бачення розвитку підприємства після стабілізації ситуації. Компанії, які в умовах кризи здатні зберігати операційну стійкість та дотримуватися стратегічного мислення, отримують суттєві конкурентні переваги на етапі відновлення. Зокрема, розробка планів забезпечення безперервної діяльності бізнесу, сценарне планування та формування резервних фондів є основними стратегічними антикризовими інструментами, що посідають особливе місце. Це підтверджує досвід окремих підприємств. Ті, хто ще до початку повномасштабного вторгнення мали готові розроблені плани безперервності бізнесу, значно швидше за конкурентів змогли адаптуватися до нових реалій [2].

Цифровізація бізнес-процесів відіграє дедалі важливішу роль у системі антикризового управління. Навіть в умовах щоденного знищення офісів, виробничих цехів та приміщень персоналу, хмарні сервіси, платформи дистанційної комунікації та електронний документообіг дозволяють підприємствам зберігати операційну здатність та продовжувати активну роботу. Зокрема, перенесення критичних даних у хмарне середовище забезпечує їх збереження та безпеку, відкриваючи доступ для співробітників в будь-який час незалежно від місцезнаходження. Крім того, цифрові інструменти аналітики дозволяють менеджменту у режимі реального часу відстежувати ключові показники діяльності та швидко приймати обґрунтовані управлінські рішення [3].

Проведене дослідження дало змогу визначити, що антикризове управління підприємством в сучасних українських умовах є багатовимірним процесом, який охоплює фінансову, організаційну, кадрову та стратегічну складові. По-перше, встановлено, що ефективна антикризова система має поєднувати реактивні та превентивні елементи, причому саме превентивна підготовка визначає швидкість і якість адаптації підприємства до кризових умов. По-друге, показано, що організаційна гнучкість і готовність до перегляду бізнес-моделі є вирішальними факторами виживання в умовах воєнного стану. По-третє, виявлено, що цифровізація процесів суттєво підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків, забезпечуючи безперервність операційної діяльності. Водночас встановлено, що антикризове управління персоналом в умовах мобілізації та еміграції потребує окремої уваги і системних рішень з боку менеджменту. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку адаптованих антикризових моделей для підприємств різних галузей з урахуванням специфіки повоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел:

1. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17

2. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18

3. Цалко Т., Невмержицька С., Птуха А. Антикризове управління персоналом під час війни. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120

УДК 338.24:658.62

Новіцький М.В., аспірант за спец. «Менеджмент»
Науковий керівник: Джерелюк Ю.О., д.е.н., проф., проф. каф. менедж., марк. і туризму
Херсонський національний технічний університет

ІННОВАЦІЙНІСТЬ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Турбулентність ринкового середовища перетворює інноваційність товарної політики із додаткової конкурентної переваги на фундаментальну умову виживання та стратегічний пріоритет забезпечення економічної стійкості підприємства. Це трансформує роль підприємства з пасивного об'єкта ринкової адаптації у проактивного суб'єкта формування нових ніш, що виступає детермінантою його стратегічної стійкості в довгостроковій перспективі

Інноваційність товарної політики – це динамічна здатність підприємства постійно трансформувати свій асортимент відповідно до технологічного прогресу та мінливих потреб споживача. Результативність інноваційної товарної політики визначається сукупністю ведучих вигод, що забезпечують поточну конкурентоспроможність, та похідних ефектів, які формують стратегічний потенціал і сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі [3, с. 55]

Інноваційне оновлення товарної політики виступає стратегічним інструментом маркетингу, що забезпечує унікальне позиціювання підприємства та дозволяє ефективно освоювати нові сегменти ринку, випереджаючи динамічні запити споживачів [1]. Крім того, інновації є ключовим чинником забезпечення економічної стійкості, оскільки дозволяють підприємству не лише адаптуватися до ринкової нестабільності, а й ефективно трансформувати внутрішні ресурси для забезпечення фінансової стабільності та довгострокового зростання.

Зазначимо, що інноваційність товарної політики виступає інтегральною характеристикою стратегічного управління асортиментом, що визначає здатність підприємства трансформувати свій внутрішній потенціал у нові ринкові цінності через механізм безперервної взаємодії з суб'єктами попиту та забезпечення паритету вигід від створення, комерціалізації та споживання продуктів

У дослідженні [1] зазначено комплекс типових рішень щодо застосування інноваційних рішень в товарній політиці підприємства: вдосконалення якості та характеристик продукту; розширення асортименту; впровадження технологічних змін; використання маркетингових інновацій; проведення досліджень, впровадження інвестицій, постійний моніторинг ринку та споживачів.

У контексті нашого дослідження важливо підкреслити, що кожен із зазначених напрямів є складовою єдиного стратегічного механізму. Зокрема, системне вдосконалення якісних характеристик продукту шляхом впровадження новітніх матеріалів та технологій виступає фундаментальним інструментом забезпечення економічної стійкості, оскільки дає змогу підприємству вийти за межі цінової конкуренції, забезпечуючи високу рентабельність продажів та формування фінансового резерву для стабільного функціонування в умовах ринкової турбулентності. Диверсифікація товарного портфеля шляхом розширення асортименту та впровадження інноваційних функціональних можливостей дає змогу підприємству мінімізувати стратегічні ризики й забезпечити стабільність грошових потоків, що зміцнює адаптивну економічну стійкість підприємства до структурних змін ринкового попиту. Диверсифікація товарного портфеля шляхом розширення асортименту та впровадження інноваційних функціональних можливостей дозволяє мінімізувати стратегічні ризики й забезпечити стабільність грошових потоків, що зміцнює адаптивну стійкість сучасних підприємств до структурних змін ринкового попиту. Впровадження технологічних змін через автоматизацію виробництва, застосування штучного інтелекту та розробку спеціалізованого програмного забезпечення дає змогу суттєво знизити собівартість продукції та підвищити ефективність бізнес-процесів, що формує необхідний запас фінансової міцності для забезпечення економічної стійкості підприємства. Застосування маркетингових інновацій, зокрема інтерактивних методів продажу, персоналізованого підходу та технологій віртуальної і доповненої реальності, дає змогу сформувати стійку лояльність споживачів та диверсифікувати канали комунікації, що зміцнює ринкову позицію підприємства та забезпечує прогнозованість доходів як ключового чинника його економічної стійкості. Практична реалізація інноваційних рішень у межах товарної політики передбачає створення дослідницьких підрозділів на підприємстві та розвиток партнерства з університетами й технологічними центрами, що дає змогу налагодити постійний процес генерації ідей і забезпечити моніторинг ринкових змін для підтримання стійкої траєкторії розвитку підприємства.

Автор статті [2] зазначає, що взаємозв'язок між маркетинговими інноваціями та товарною політикою підприємства має бути врахований при розробці адаптивної стратегії розвитку підприємства. Доцільно зауважити, що ефективний розвиток товарної політики в сучасних умовах базується на розробленні інноваційних маркетингових стратегій, що передбачають комплексне дослідження кон'юнктури ринку та глибинний аналіз конкурентних позицій. У межах забезпечення економічної стійкості, стратегічні

пріоритети мають зміщуватися від кількісного нарощування обсягів виробництва до якісної інтенсифікації товарної пропозиції через ітераційну взаємодію з ринком. Інноваційність товарної політики дозволяє перетворити внутрішні ресурси підприємства на затребувані ринком продукти. Завдяки системній комунікаційній взаємодії зі споживачем та впровадженню маркетингових інновацій, підприємство формує запас фінансової міцності, що дозволяє йому стабільно працювати навіть у періоди ринкової нестабільності

Стратегічне забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах ринкової нестабільності неможливе без пріоритетного розвитку інноваційної складової товарної політики. Реалізація цього процесу передбачає формування такої системи управління, де маркетингові інновації та постійна комунікаційна взаємодія зі споживачем стають фундаментом для прийняття ефективних управлінських рішень. Така система базується на впровадженні маркетингових новинок та адаптації характеристик товару до мінливих запитів ринку, що створює фундамент для захисту від деструктивного впливу зовнішніх факторів. Таким чином, пріоритетний розвиток інноваційної складової стає ключовим інструментом підтримання конкурентоспроможності та основою для фінансової стабільності, що дозволяє підприємству трансформувати внутрішні ресурси у конкурентоспроможні продукти, формуючи необхідний рівень фінансової незалежності та стабільності у довгостроковій перспективі.

Існує точка зору [4], відповідно до якої визначаються основні типи функціональних стратегій, що відповідають рівню стійкості структурної складової, та очікувані результати реалізації цих стратегій. Автор зазначає, що вибір стратегії забезпечення економічної стійкості безпосередньо залежить від її поточного рівня: від стратегій підвищення ефективності та розширення частки ринку (при високому й стійкому рівнях), через стратегії орієнтації на купівельну спроможність та конкурентоспроможних витрат (при нормальному й задовільному рівнях), до стратегій зниження витрат та запобігання банкрутству в умовах нестійкого, кризового або катастрофічного стану з метою мінімізації втрат та утримання ринкових позицій [4, с. 186].

Враховуючи думки науковців про види стратегій забезпечення економічної стійкості у дослідженні запропоновано виокремити такі види стратегій, де інноваційність товару виступає головним важелем стійкості: стратегія активної інноваційної адаптації – базується на здатності підприємства оперативно модифікувати товарний асортимент та впроваджувати маркетингові інновації у відповідь на динаміку споживчих переваг, що дозволяє підприємству перейти від пасивного реагування на ринкові зміни до проактивного формування нових ніш споживання, забезпечуючи випередження конкурентів та зміцнення його економічної стійкості; стратегія превентивного товарного захисту – орієнтована на випереджальну розробку інноваційних рішень (зокрема, екологізацію продукту або цифровізацію сервісу) до настання фази критичного зниження попиту на традиційну продукцію, що передбачає формування «інноваційного резерву» ідей для мінімізації ризиків морального старіння товарів та зміцнення базису стратегічної спроможності підприємства;
стратегія інноваційно-стратегічного відновлення – полягає у здійсненні комплексу заходів щодо глибокої реструктуризації товарного портфеля та оновлення економічного потенціалу через виведення на ринок принципово нових продуктів після деструктивного впливу кризових чинників, що дозволяє відновити динаміку розвитку та повернути підприємство до стану тривалої економічної стійкості.

Підсумовуючи все вищезазначене, можна стверджувати, що стратегічне забезпечення економічної стійкості підприємства в сучасних умовах безпосередньо залежить від дієвості його інноваційної товарної політики, що виступає головною детермінантою адаптації до динамічних викликів ринкового середовища. Комплексна реалізація запропонованих стратегій дозволить підприємству не лише сформувати дієвий механізм нівелювання деструктивного впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а й забезпечити умови для зміцнення його конкурентних позицій через постійне оновлення інноваційної складової товарної політики.

Список використаних джерел:

1. Холодний Г. О., Холодна Ю.Є. Інновації в товарній політиці: вплив на маркетингові стратегії та конкурентоспроможність. *Економіка та суспільство*. 2023. №3. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-12

2. Лисенко І. В. Вплив маркетингових інновацій на товарну політику підприємств. *Review of transport economics and management.* 2023. № 9(25). С. 67-74. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2023/277940

3. Гацан В. В.. Продуктова інноваційна політика харчових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2018. 198 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0418U002941

4. Тур О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства з метою підвищення його ринкової стійкості: дис. … канд. екон. наук. : 08.00.04. Київ : Національний університет харчових технологій, 2019. 249 с. URL: https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0419U003760/

УДК 005.95/.96:331.101.3

Новосьолова В.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Тєшева Л.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах динамічних змін економічного середовища, цифровізації бізнес-процесів, посилення конкуренції та нестабільності ринку праці саме людський капітал стає ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективність діяльності організації значною мірою залежить від рівня залученості працівників, їх професійної активності, лояльності та готовності до досягнення стратегічних цілей підприємства. Саме тому питання формування дієвого механізму управління мотивацією персоналу набуває особливої практичної значущості [1].

Мотивація персоналу є складною багаторівневою системою, яка поєднує матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні та організаційні інструменти впливу на трудову поведінку. Від ефективності побудови мотиваційного механізму залежить продуктивність праці, рівень плинності кадрів, інноваційна активність працівників та загальна результативність діяльності підприємства [2].

Метою дослідження є обґрунтування сутності механізму управління мотивацією персоналу, визначення його основних елементів, інструментів та напрямів удосконалення в сучасних умовах функціонування організацій.

Механізм управління мотивацією персоналу являє собою сукупність принципів, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування у працівників стійкої зацікавленості у високих результатах праці та досягненні цілей підприємства. Його основою є узгодження інтересів працівника та роботодавця, що дозволяє забезпечити баланс між особистими потребами персоналу та стратегічними завданнями організації [3].

У структурі механізму мотивації доцільно виокремлювати такі складові: цілі мотивації, суб’єкти та об’єкти управління, принципи мотивації, методи стимулювання, система оцінювання результатів праці, інструменти контролю та коригування мотиваційної політики. Важливим елементом виступає система зворотного зв’язку, яка дозволяє своєчасно виявляти проблеми та адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього і внутрішнього середовища [1].

Матеріальна мотивація традиційно залишається важливим інструментом впливу на персонал. До неї належать заробітна плата, преміювання, бонусні програми, соціальні пакети, участь у прибутках підприємства. Проте сучасна практика доводить, що лише фінансове стимулювання не забезпечує довгострокового ефекту без розвитку нематеріальних форм мотивації.

Нематеріальна мотивація включає професійне визнання, кар’єрне зростання, можливості навчання, розвиток корпоративної культури, гнучкі умови праці, участь у прийнятті управлінських рішень, формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів створює комплексний мотиваційний ефкт [4].

Особливого значення в сучасних умовах набуває індивідуалізація мотиваційних підходів. Працівники різних поколінь, професійних груп та управлінських рівнів мають різні мотиваційні пріоритети. Для молодих фахівців важливими є професійний розвиток і гнучкість, для досвідчених працівників - стабільність, соціальні гарантії та визнання професійного статусу [3].

Важливою умовою ефективного функціонування механізму мотивації є його інтеграція із загальною системою стратегічного управління підприємством. Мотиваційна політика повинна відповідати місії організації, корпоративним цінностям та довгостроковим цілям розвитку. Лише за таких умов мотивація стає не окремою функцією HR-менеджменту, а стратегічним інструментом управління.

Таким чином, механізм управління мотивацією персоналу є важливою складовою системи сучасного менеджменту, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства через розвиток людського потенціалу. Його результативність визначається комплексністю підходу, поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптивністю до змін та орієнтацією на стратегічні цілі організації. Подальше вдосконалення мотиваційних механізмів повинно здійснюватися з урахуванням цифрової трансформації, нових форматів зайнятості та зростання ролі інтелектуального капіталу.

Список використаних джерел:

1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 312 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Грішнова О. А. Людський капітал та мотивація праці в умовах розвитку економіки знань. Економіка України. 2020. № 1. С. 15–28.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 296 с.

УДК 658.821

Павленко Д.В., здобувач вищої освіти, гр. МА-1, ФБСО
Науковий керівник: Сотник А.А., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасні умови розвитку вітчизняної економіки характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, зумовленим воєнним станом в Україні. Така ситуація сприяє зростанню важливості формування ефективної комунікаційної політики підприємства. Маркетингові комунікації стають не лише інструментом просування, а й трансформуються у ключовий елемент взаємодії з ринком. Зростання ролі цифрових каналів, зміна поведінки споживачів та необхідність оперативного реагування на їхні запити зумовлюють потребу у переосмисленні підходів до організації комунікаційних процесів. У цьому контексті важливого значення набуває дослідження трансформації комунікаційної політики в системі маркетингових процесів підприємства [2].

Згідно з класичною теорією маркетингу процес комунікації розглядається як складна взаємодія, що включає наступні елементи: відправник, кодування, повідомлення, засоби поширення інформації, декодування, отримувач, відповідна реакція, зворотний зв'язок та перешкоди. Вітчизняні науковці у сфері формування комунікаційної політики підприємства зазначають, що в сучасних реаліях ведення бізнесу зворотний зв'язок стає критичним елементом, оскільки забезпечує можливість оперативного коригування маркетингових повідомлень відповідно до реакції споживачів. За результатами досліджень, значна частка підприємств в Україні переорієнтовує свої маркетингові бюджети. Суб'єкти господарювання спрямовують витрати на розвиток цифрових каналів комунікації, що сприяє пришвидшенню отримання зворотного зв'язку та підвищенню гнучкості комунікаційних стратегій [1].

Варто зазначити, що трансформація комунікаційних процесів ускладнена наявністю бар'єрів:

- фізичні бар'єри проявляються у перенасиченості інформаційного простору рекламними повідомленнями, що призводить до інформаційного перевантаження споживача;
- семантичні бар'єри пов'язані з неоднозначним трактуванням повідомлень, особливо в умовах міжкультурної комунікації;
- психологічні бар'єри зумовлені вибірковим сприйняттям інформації, що потребує врахування психографічних характеристик цільової аудиторії.

У відповідь на наведені виклики сучасна парадигма маркетингових комунікацій базується на переході від концепції 4P до моделі 4C та розвитку підходу H2H (Human-to-Human). Сучасна парадигма розвитку маркетингових комунікацій передбачає орієнтацію на довгострокові відносини зі споживачами, підвищену увагу до емоційної складової комунікації, особливо для молодих поколінь споживачів, які більше цінують рівень розвитку бренду ніж низьку ціну на товари, послуги [3].

Важливим аспектом сучасної комунікаційної політики є її цифрова трансформація. Згідно з сучасними дослідженнями, частка цифрових каналів у сукупності каналів комунікації українських підприємств має стабільну тенденцію до зростання. Це пояснюється пандемією COVID-19, воєнним станом, загальними тенденціями цифровізації економіки та зміною медіа-звичок споживачів.

З позицій системного підходу комунікаційна політика розглядається як інтегрована сукупність інструментів (реклама, PR, SMM, стимулювання збуту, особисті продажі), що функціонують узгоджено з метою мінімізації комунікаційних бар'єрів і досягнення максимального ефекту впливу на цільову аудиторію.

Отже, ефективність маркетингових рішень значною мірою залежить від узгодженості комунікаційних інструментів (реклама, стимулювання збуту, прямий маркетинг, цифрові канали) із загальною маркетинговою стратегією підприємства. Маркетингові процеси та комунікаційна політика перебувають у тісному взаємозв'язку, формуючи єдину систему управління ринковою діяльністю підприємства. Таким чином, трансформація комунікаційної політики є необхідною умовою адаптації підприємства до сучасних викликів та забезпечення його стійкого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Андрушкевич З.М., Бойко Р.В. (2024). Digital-комунікації – сучасний вектор маркетингового розвитку компаній. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. *330* (3), С. 21-25. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-3

2. Сало Я.В., Кочевой М.М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. Економіка та суспільство, (65). 2024. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45

3. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: John Wiley & Sons. 2021. 224 p.

УДК 338.24:330.87

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

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасне управлінське середовище характеризується глибокими трансформаціями та зміною ролі керівника в організації. Ускладнення бізнес-середовища, зростання невизначеності та постійні кризи (економічні, соціальні, воєнні) підвищують вимоги до здатності менеджера працювати з емоціями – як власними, так і підлеглих. У таких умовах саме емоційний інтелект стає важливим ресурсом забезпечення стійкості організації та підтримки продуктивності команди. Окрім того, поширення дистанційної та гібридної роботи трансформує традиційні механізми управління персоналом. Відсутність прямої комунікації ускладнює розуміння настроїв працівників, що робить навички емпатії, саморегуляції та ефективної комунікації критично важливими для менеджера.

Сучасні підходи до управління людськими ресурсами орієнтуються на розвиток людського капіталу, мотивацію та залученість працівників. Емоційний інтелект сприяє формуванню довіри, покращенню психологічного клімату в колективі та зниженню рівня конфліктності, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. У контексті післявоєнного відновлення та соціальної напруженості особливої ваги набуває здатність менеджерів підтримувати психологічне благополуччя працівників, запобігати професійному вигоранню та формувати стійкі команди. Дослідження свідчать, емоційний інтелект є фундаментальним елементом ефективного управління, лідерства та розв'язання конфліктів у сучасних організаційних середовищах, де міжособистісні взаємодії та стресові ситуації впливають на продуктивність і психологічний добробут [1].

Емоційний інтелект – це інтегрована здатність людини усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших, а також ефективно використовувати їх для прийняття рішень, побудови взаємодії та досягнення поставлених цілей. Основними елементами емоційного інтелекту є наступні: 1) самоусвідомлення – здатність розпізнавати власні емоції, розуміти їх причини та вплив на поведінку й прийняття рішень; 2) саморегуляція – уміння контролювати емоційні реакції, керувати імпульсами, зберігати емоційну стабільність у стресових ситуаціях; 3) мотивація – внутрішнє прагнення до досягнення цілей, ініціативність, орієнтація на результат, здатність підтримувати позитивний настрій навіть у складних умовах; 4) емпатія – здатність розуміти емоційний стан інших людей, враховувати їхні почуття під час взаємодії та прийняття рішень; 5) соціальні навички – уміння ефективно спілкуватися, будувати відносини, працювати в команді, управляти конфліктами та впливати на інших.

Ключові проблеми розвитку та використання емоційного інтелекту в управлінні можна узагальнити наступним чином: 1) у багатьох організаціях зберігається низький рівень усвідомлення значущості емоційного інтелекту, що зумовлює недооцінку його ролі у взаємодії всередині команд і з партнерами; 2) розвиток емоційного інтелекту часто не є пріоритетом: відсутність системних тренінгів і програм навчання обмежує здатність працівників ефективно комунікувати, вирішувати конфлікти та підтримувати сприятливий психологічний клімат; 3) спостерігаються труднощі з інтеграцією емоційного інтелекту в корпоративну культуру, що призводить до розриву між задекларованими цінностями організації та реальними управлінськими практиками; 4) недостатній рівень розвитку емоційного інтелекту негативно впливає на реалізацію соціальної відповідальності бізнесу, зокрема на ефективність взаємодії з громадами та іншими стейкхолдерами.

Водночас відсутність чітких підходів до вимірювання та оцінки емоційного інтелекту ускладнює визначення його впливу на результативність діяльності організації, рівень задоволеності персоналу та успішність соціальних ініціатив. Таким чином, проблема полягає в тому, що недостатнє розуміння про управління емоційним інтелектом персоналу, особливо в турбулентних умовах, може призвести до зниження ефективності праці та зниження рівня впливу на суспільство [2].

Отже, емоційний інтелект сьогодні виступає не лише особистісною характеристикою керівника, а стратегічним інструментом менеджменту, що забезпечує ефективність управлінських рішень, конкурентоспроможність організації та її довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Коваль С.О., Коваль І.О. Емоційний інтелект як інструмент ефективного управління конфліктами в соціально орієнтованих організаціях. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". Vol.9. №.2. 2025. С. 141-152. URL: https://doi.org/10.23939/semi2025.02.141

2. Харченко Т. М. Концепція емоційного інтелекту як ефективний інструмент самоменеджменту персоналу галузевого спрямування. Трансформаційна економіка. № 2 (11), 2025. С.123-127. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-20

УДК 339.138:159.9:004.93

Петренко В.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг, гр. МА-1
Науковий керівник: Завалій Т.О., доктор філософії, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

НЕЙРОМАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВІДЕОКОНТЕНТУ ЗАСОБАМИ АЙТРЕКІНГУ

У сучасних умовах розвитку цифрового середовища традиційні маркетингові підходи поступово втрачають свою ефективність, оскільки вони спираються переважно на раціональні моделі поведінки споживачів і не дають змоги точно виміряти та проаналізувати підсвідомі процеси ухвалення рішень. Саме тому нейромаркетинг набуває дедалі більшого значення, адже дає змогу реєструвати фізіологічні реакції споживачів безпосередньо під час контакту з контентом.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибшого розуміння поведінки споживачів, зокрема їхніх емоційних та когнітивних реакцій на відеоконтент. Для цього застосовано технологію айтрекінгу, яка забезпечує об'єктивну фіксацію реакцій споживачів під час перегляду відеореклами. Метою дослідження є аналіз впливу відеоконтенту на поведінку споживачів через оцінку їхньої уваги, емоційних реакцій та рівня залученості. У межах дослідження було створено відеорекламу продукту (морозиво без брендингу). Для фіксації реакцій використано технологію вебкамерного айтрекінгу на платформі «Cool Tool», яка відстежує рух погляду, емоційні реакції та рівень залученості споживача під час перегляду відеоконтенту без застосування спеціалізованого обладнання.

Як зазначає Н. Писаренко, основним завданням, яке ставлять перед собою психологи в контексті маркетингу, є вивчення підсвідомих процесів споживачів, визначаючи нейромаркетинг як новітній комплекс нейроприладів, нейрометодик та нейротехнологій, що сприяє встановленню комунікаційного зв'язку між компанією та споживчою аудиторією на підсвідомому рівні, а також стимулює купівлю товарів і послуг [4, с. 64-65]. За словами Т.О. Завалій, С.Ф. Легенчука, Т.П. Остапчук, нейромаркетинг базується на використанні нейротехнологій, що забезпечують аналіз фізіологічних показників людини, та уможливлює дослідження змін споживчої поведінки та реакцій на різноманітні маркетингові стимули (рекламні повідомлення, елементи брендингу, презентації товарів тощо), а також прогнозування майбутньої поведінки споживачів для оптимізації наявних та розробки нових маркетингових тактик і стратегій [2, с. 79]. Як додають О.В. Кифяк, О.А. Івасенко та К.В. Пічик, одним із перспективних дослідницьких напрямів у сфері нейромаркетингу є розвиток таких технологій, які дозволяють відстежувати реакції споживачів не лише в лабораторних умовах, а й у реальному часі. До таких належать біометричні сенсори або очні трекери, які передають дані безпосередньо під час перегляду реклами або участі у взаємодії з продуктами, що доповнює картину сприйняття брендів у реальному житті [3]. На думку Т.М. Борисової, В.В. Грижака, А.В. Крупника, глобальний ринок нейромаркетингу продовжить зростати, адже компанії використовують нейромаркетинг для оптимізації ефективності реклами та дизайну продукту на основі підсвідомих реакцій споживачів [1, с. 154].

Результати айтрекінгу показують, що найбільша концентрація уваги спостерігається в центральній частині кадру, де розміщено продукт (морозиво). Світлова пляма та контраст фону додатково підсилюють фокусування уваги, що свідчить про ефективне використання композиційних елементів для керування поглядом споживача. Аналіз емоцій показав переважання нейтральних та помірно позитивних реакцій із незначними коливаннями негативних емоцій. Це означає, що відео не викликає різких відторгнень, але водночас не формує яскравого емоційного піку, що може знижувати його запам'ятовуваність. Отримані результати підтверджують, що рішення споживача формується переважно під впливом емоційних та підсвідомих факторів, а не лише раціонального аналізу.

Візуальний контент має значущу роль у формуванні поведінки споживача, оскільки концентрує увагу через композицію та світло, викликає емоційні реакції та формує асоціативне сприйняття продукту.

Відсутність сильного емоційного піку свідчить про необхідність посилення емоційного контенту для підвищення ефективності реклами. Нейромаркетингове дослідження підтвердило, що ефективність відеоконтенту визначається не лише його інформативністю, а передусім здатністю впливати на підсвідомі процеси споживача.

Узагальнені результати нейромаркетингового дослідження відеоконтенту засобами айтрекінгу наведено на рис. 1. У першому блоці (а) представлено візуальний стимул (кадр відеоконтенту із зображенням продукту), який є основним об'єктом сприйняття. Саме цей елемент є основою для подальшого аналізу реакцій споживачів. Другий блок (б) відображає результати дослідження уваги за допомогою айтрекінгу у вигляді теплової карти. У третьому блоці (в) наведено графік динаміки емоційних реакцій споживачів, який демонструє співвідношення позитивних, нейтральних та негативних емоцій

протягом перегляду відео. Четвертий блок (г) ілюструє рівень залученості споживачів, який змінюється в часі та характеризується помірними коливаннями з окремими піками.

Рис. 1. Результати нейромаркетингового дослідження відеоконтенту засобами айтрекінгу
Джерело: сформовано автором за результатами проведеного дослідження через «Cool Tool».

Теплова карта (блок «б») підтверджує, що 50,96% часу погляд споживача був зосереджений на продукті. Динаміка емоцій (блок «в») демонструє переважання нейтральних реакцій (50,96%) при помірному рівні позитивних (6,33%) та відчутній частці суму (15,88%) і здивування (14,33%). Рівень залученості (блок «г») коливається в межах 50-56% із піками у моменти динамічних сцен, що свідчить про помірний, але стабільний інтерес споживача до відеоконтенту.

Результати дослідження дозволяють сформулювати практичні рекомендації для маркетингової діяльності, зокрема у сфері відеореклами. Нейромаркетинг дає змогу визначити елементи контенту, які найбільше привертають увагу, що дозволяє посилити їхній вплив завдяки правильному розміщенню продукту, контрастності та світловим акцентам.

Аналіз емоційних реакцій сприяє оптимізації контенту шляхом виявлення як ефективних, так і слабких моментів відео, що уможливлює підвищення його динамічності та привабливості. Управління увагою споживача здійснюється через використання візуальної ієрархії, руху та змін кадру, що забезпечує ефективніше сприйняття інформації.

Отже, поведінка споживачів значною мірою визначається емоційними та підсвідомими факторами. Дослідження підтверджує, що рішення про покупку формується під впливом емоцій, а візуальний контент є одним із найефективніших інструментів впливу. Результати засвідчили стабільну увагу до продукту та помірний рівень залученості, що свідчить про доцільність посилення емоційного наповнення відеореклами через динамічніші сцени та виразніші візуальні акценти. За можливість проведення нейромаркетингового дослідження за допомогою програмного забезпечення «Cool Tool» автор висловлює подяку д.е.н., проф. Т.М. Борисовій, завідувачу кафедри маркетингу Західноукраїнського національного університету.

Список використаних джерел:

1. Борисова Т.М., Грижак В.В., Крупник А.В. Інтеграція нейромаркетингу у цифрові маркетингові комунікації підприємств електронної комерції в умовах трансформації суспільних цінностей. *Економічний простір*. 2026. № 210. С. 152-159. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.152-159.

2. Завалій Т.О., Легенчук С.Ф., Остапчук Т.П. Нейромаркетинг як новий напрям дослідження поведінки споживача. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2025. № 1(60). С. 79-85. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2025-1(60)-79-85.

3. Кифяк О.В., Івасенко О.А., Пічик К.В. Використання нейромаркетингу для підвищення ефективності цифрових рекламних стратегій. *Актуальні питання економічних наук*. Вип. (10). 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15240295.

4. Писаренко Н. Нейромаркетинг і використання айтрекінгу в сучасних маркетингових дослідженнях. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 лист. 2024 р. Київ : КНЕУ. 2024. С. 64-66. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/47373.

УДК 005.8:378.014.25

Полянська А.С., аспірантка
Тарасюк Г.М., д.е.н., проф.
Державний університет «Житомирська політехніка»

СТАЛІСТЬ ПРОЄКТНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сталість результатів після завершення грантового фінансування є одним із ключових, однак недостатньо опрацьованих управлінських аспектів реалізації міжнародних освітніх проєктів у закладах вищої освіти. У практиці підготовки проєктних заявок цей аспект нерідко зводиться до загальних декларацій наміру підтримувати результати після закінчення проєкту без конкретних механізмів, що оцінювачами розцінюється як ризиковий підхід [1]. Водночас у теорії проєктного менеджменту сталість отримує чітке операційне наповнення через міжнародні стандарти управління проєктами.

У методології PRINCE2 принцип безперервного обґрунтування доцільності (Business Case) визначає, що проєкт повинен залишатися доцільним і відповідати стратегічним цілям закладу вищої освіти протягом усього життєвого циклу, з урахуванням освітніх, наукових і фінансових результатів [2]. Тобто сталість не вважається характерною рисою завершеного проєкту, а управлінський принцип, що діє від ініціації до закриття. Принцип орієнтації на результат тієї ж методології доповнює це положення: основна увага приділяється створенню конкретного результату, освітніх програм, цифрових сервісів, наукових продуктів, які мають продовжувати функціонувати після завершення гранту [2].

Рівень організаційної зрілості управління проєктами безпосередньо впливає на те, наскільки стійкими виявляються результати після завершення фінансування. Відповідно до моделі OPM3, організації з вищим рівнем зрілості мають системні практики, які дозволяють відбирати, реалізовувати та координувати проєкти так, щоб вони сприяли стратегічним цілям [3]. Для закладів вищої освіти це виражається у наявності інституційних механізмів інтеграції проєктних результатів в освітній процес, системи моніторингу після завершення фінансування та партнерських угод, що забезпечують підтримку результатів у довгостроковій перспективі.

У програмі Еразмус+ CBHE вимоги до сталості закріплені на рівні критеріїв конкурсного відбору. Порівняльний аналіз типів проєктів програми Еразмус+ засвідчує, що для CBHE Strand 2, на відміну від KA171 та Жан Моне, деталізованість плану сталості набуває особливої ваги у конкурсному оцінюванні [4]. Заявки, де цей розділ підкріплений конкретними механізмами, акредитацією курсів, визначеними джерелами фінансування після завершення гранту, угодами зі стейкхолдерами, мають суттєво вищі шанси на позитивний результат відбору, тоді як декларативний опис сталості без конкретних інструментів є поширеною слабкістю відхилених заявок [4].

Формування стратегічного підходу до управління міжнародними проєктами у ЗВО передбачає розгляд сталості як невід'ємної складової портфельного управління. У системі організаційної інфраструктури моніторинг та оцінювання результатів виступає ключовим елементом поряд із відділами міжнародних зв'язків, проєктними офісами та механізмами управління партнерствами [3]. Широка участь українських закладів вищої освіти у програмі Еразмус+ CBHE впродовж 2021-2025 років підтверджує практичну значущість цього напряму і водночас вказує на потребу в інституційних механізмах, які б забезпечували сталість результатів системно, а не лише в межах окремого проєкту [4].

Отже, сталість проєктних результатів у системі управління міжнародними проєктами ЗВО – це не окремий розділ заявки, а управлінська компетентність, що потребує розвитку на рівні інституції. Її практичне забезпечення спирається на принципи PRINCE2, процесну модель PMBOK і підвищення організаційної зрілості відповідно до моделі OPM3. Ключовим кроком є включення планування сталості до циклу підготовки міжнародної заявки як самостійного управлінського завдання, а не формального доповнення до основного змісту.

Список використаних джерел:

1. European Commission. Erasmus+ Programme Guide 2026. URL: https://erasmus-plus.ec.europa.eu/erasmus-programme-guide (дата звернення: 01.04.2026).

2. PeopleCert. *PRINCE2® 7: Managing Successful Projects.* PeopleCert International, 2023. 347 p.

3. Project Management Institute. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®). Knowledge Foundation.* 3rd ed. PMI, 2013. 178 p.

4. Національний офіс Еразмус+ в Україні. Огляд участі України в програмі ЄС Еразмус+ 2021–2025 рр. Київ, 2025. URL: https://erasmusplus.org.ua/en/project-database/ (дата звернення: 01.04.2026).

УДК 331.108:658

Поплавський Б.С.,
здобувач наукового ступеня доктора філософії
Науковий керівник: Тарасюк Г.М., д.е.н., проф.,
декан факультету бізнесу та сфери обслуговування
Державний університет «Житомирська політехніка»

СУЧАСНІ ТРЕНДИ В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки людський капітал виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Швидкі технологічні зміни, глобалізація ринків праці, цифровізація бізнес-процесів та трансформація цінностей працівників зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до кадрової політики. У сучасних умовах вона трансформується у стратегічний інструмент управління, орієнтований на довгостроковий розвиток підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Одним із ключових трендів є цифровізація HR-процесів. Використання HRM-систем, автоматизація рекрутингу, застосування штучного інтелекту та аналітики даних дозволяють підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити обґрунтованість управлінських рішень [2]. Важливим напрямом є розвиток гнучких форм зайнятості. Дистанційна робота, гібридні моделі, фриланс та проектна зайнятість змінюють традиційні підходи до організації праці. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та залученню висококваліфікованих фахівців незалежно від їхнього місця проживання [3]. Суттєвою тенденцією є орієнтація на управління досвідом працівника (employee experience). Компанії прагнуть створити комфортні умови праці, забезпечити ефективну комунікацію та можливості для професійного розвитку. Це позитивно впливає на рівень мотивації та залученості персоналу. Значної ваги набуває розвиток бренду роботодавця. Формування позитивного іміджу компанії на ринку праці дозволяє залучати та утримувати талановитих працівників, що є важливою конкурентною перевагою. Окрему увагу приділяють безперервному навчанню персоналу. Концепція lifelong learning передбачає постійне оновлення знань і навичок працівників у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища. Сучасна кадрова політика також орієнтується на принципи різноманіття та інклюзії (diversity & inclusion). Це сприяє формуванню інноваційного середовища та підвищенню ефективності діяльності організації. Важливим трендом є розвиток цифрових компетенцій працівників та управління талантами. Підприємства інвестують у розвиток кадрового потенціалу, формують кадровий резерв та забезпечують наступність управління [1]. Окремого значення набуває забезпечення добробуту працівників (well-being). Підтримка фізичного та ментального здоров'я персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня стресу.

В умовах воєнного стану кадрова політика підприємств зазнає суттєвих трансформацій. Організації змушені адаптувати свої підходи до управління персоналом з урахуванням підвищених ризиків, мобільності працівників, міграційних процесів та психологічного навантаження. Особливого значення набуває забезпечення гнучких умов праці, дистанційної роботи та підтримки працівників у кризових ситуаціях. Крім того, у воєнний період зростає роль соціальної відповідальності роботодавців. Підприємства впроваджують програми підтримки працівників, зокрема фінансову допомогу, психологічну підтримку, сприяння адаптації внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. Це сприяє збереженню людського капіталу та підвищенню довіри до компанії.

Важливим аспектом є адаптивність кадрової політики до змін зовнішнього середовища. Гнучкість, швидкість прийняття рішень та стратегічне мислення дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики сучасності. Врахування індивідуальних потреб, впровадження гнучких систем мотивації та розвитку кар'єри сприяють підвищенню ефективності діяльності персоналу.

Отже, сучасні тренди в кадровій політиці свідчать про її трансформацію у стратегічний інструмент управління підприємством. Інтеграція цифрових технологій, орієнтація на потреби працівників та розвиток людського капіталу забезпечують конкурентні переваги організації у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Ulrich D., Dulebohn J. H. Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management. 2015. Vol. 54(2). P. 185-204. URL: https://surl.li/tasjkr. (дата звернення: 01.05.2026).

2. Deloitte. Global Human Capital Trends. 2024. URL: https://www2.deloitte.com. (дата звернення: 01.05.2026).

3. McKinsey & Company. The Future of Work. 2023. URL: https://www.mckinsey.com. (дата звернення: 02.05.2026).

УДК 005.332.4:005.941

Попович Н.Н., аспірант за спец. «Менеджмент».
Науковий керівник: Джерелюк Ю.О., д.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет

УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ІННОВАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасний етап економічного розвитку характеризується формуванням складного, високодинамічного інноваційного середовища, де традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю вичерпують свою ефективність. Нині парадигма забезпечення конкурентних переваг зміщується від індивідуального протистояння окремих підприємств до конкуренції екосистем та глобальних ланцюгів створення вартості. У науковій літературі поняття управління партнерськими відносинами розглядається з різних теоретичних позицій. Зокрема, Ф. Вебстер [1] розглядає управління партнерствами як стратегічний вибір підприємтсва щодо переходу від дискретних ринкових транзакцій до створення довгострокових мережевих взаємозв'язків, які забезпечують доступ до ресурсів. З позицій реляційної теорії Дж. Даєр [2] визначає управління партнерствами як здатність підприємства створювати «реляційну ренту» – додатковий прибуток, який генерується виключно завдяки спільним зусиллям партнерів і не може бути отриманий жодним із них окремо.

На основі синтезу існуючих підходів доцільно запропонувати власне визначення: управління партнерськими відносинами в інноваційному середовищі – це динамічна управлінська здатність підприємства проєктувати, розбудовувати та адаптувати мережу стратегічних взаємодій із зовнішніми контрагентами для спільного створення інноваційної цінності, диверсифікації ризиків та отримання синергетичних переваг, які неможливо відтворити в ізоляції. В умовах інноваційної економіки конкурентоспроможність перестає бути статичною характеристикою і трансформується у здатність до безперервних змін [1]. У цьому контексті запропоноване трактування розкриває управління партнерськими відносинами як фундаментальний чинник конкурентоспроможності через інтеграцію кількох ключових механізмів. Інновації стають настільки комплексними, що підприємства не здатні акумулювати всі компетенції самостійно. Партнерство реалізує модель «відкритих інновацій», об’єднуючи ідеї та знання, що розширює ресурсну базу без фізичного поглинання інших бізнесів [2].

Яскравим індикатором ефективності таких мережевих взаємодій є високотехнологічні та складні проєктно-орієнтовані галузі, зокрема сучасний девелопмент. В епоху рішень PropTech забудовник стає архітектором інноваційної екосистеми. Лідерство забезпечується стратегічною інтеграцією з архітекторами, підрядниками та постачальниками енергоощадних технологій. Цей підхід створює синергетичний ефект і продукт із високою цінністю, який складно скопіювати конкурентам [2].

Крім того, управління партнерськими відносинами є ефективним інструментом оптимізації параметрів інноваційного процесу. Створення стратегічних альянсів дозволяє підприємствам диверсифікувати фінансові та операційні ризики, роблячи масштабні розробки економічно доцільними. Водночас залучення спеціалізованих партнерів дозволяє забезпечити паралельність процесів тестування та виробництва, що забезпечує радикальне скорочення часу виведення інновацій на ринок. Це дозволяє підприємству випереджати конкурентів у задоволенні мінливого споживчого попиту. Довгострокові реляційні контракти з перевіреними партнерами також суттєво знижують транзакційні витрати на пошук інформації та ведення переговорів. Успішна реалізація концепції PRM неможлива без її глибокої цифровізації. Інтеграція хмарних платформ, інструментів спільного управління проєктами (наприклад, BIM-технологій) створює єдиний прозорий інформаційний простір. Це мінімізує асиметрію інформації, забезпечує синхронізацію бізнес-процесів у режимі реального часу та прискорює прийняття управлінських рішень. Отже, здатність менеджменту підприємства ідентифікувати перспективних партнерів, комплементарно поєднувати ресурси та вибудовувати стійкі архітектури взаємовідносин перетворюється на ключову динамічну здібність сучасної фірми, що дозволяє їй проактивно впливати на ринкову кон'юнктуру та формувати стійкі інноваційні тренди.

Список використаних джерел:

1. Заіка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1. № 5. С. 62–67. DOI: https://doi.org/10.46299/j.ismef.20220105.08

2. Майстро Р., Назаренко Д. Управлінські інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. № 1. С. 95–98. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.95

УДК 658.15:005.334

Прокоф'єва А.Ю., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Тєшева Л.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифрової трансформації та впливу глобальних економічних і соціальних викликів. Особливої актуальності питання управління ризиками набуває в умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, змін ринкової кон'юнктури та фінансової нестабільності. У таких умовах ефективна система управління ризиками стає не лише інструментом захисту підприємства від загроз, а й важливим механізмом забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності [1].

Ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, оскільки будь-яке управлінське рішення супроводжується певною ймовірністю відхилення фактичного результату від очікуваного. Саме тому управління ризиками повинно розглядатися як системний процес, що включає ідентифікацію, оцінку, моніторинг, мінімізацію та контроль ризикових факторів [2].

Метою дослідження є визначення сутності системи управління ризиками підприємства, аналіз її основних елементів, принципів функціонування та сучасних підходів до мінімізації ризиків у діяльності суб'єктів господарювання.

Система управління ризиками підприємства являє собою сукупність організаційних, економічних, аналітичних та управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення ризиків, оцінку їх впливу та розробку ефективних механізмів реагування. Основною метою такої системи є зниження негативних наслідків ризикових подій та забезпечення стабільності функціонування підприємства [3].

До основних функцій системи управління ризиками належать прогнозування, діагностика, попередження, контроль і коригування управлінських рішень. Важливим етапом є ідентифікація ризиків, яка передбачає виявлення потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього середовища. До внутрішніх ризиків належать виробничі, фінансові, кадрові, технологічні та управлінські ризики, а до зовнішніх - політичні, економічні, правові, екологічні та ринкові ризики [1].

Наступним етапом є оцінка ризиків, яка здійснюється за допомогою якісних і кількісних методів. Якісна оцінка дозволяє визначити характер ризику та його джерела, а кількісна - розрахувати ймовірність настання ризикової події та можливі фінансові втрати. Серед поширених методів оцінки використовують SWOT-аналіз, експертні оцінки, сценарний аналіз, метод дерева рішень, статистичне моделювання та аналіз чутливості [4].

Особливу роль відіграє стратегія реагування на ризики. Підприємства можуть застосовувати різні підходи: уникнення ризику, зниження ризику, передача ризику (наприклад, через страхування) або прийняття ризику за умови його контрольованості. Вибір конкретної стратегії залежить від масштабів загрози, ресурсних можливостей підприємства та рівня допустимого ризику [2].

Сучасна практика управління ризиками передбачає впровадження концепції Enterprise Risk Management (ERM), яка базується на інтегрованому підході до ризик-менеджменту на всіх рівнях управління підприємством. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічне планування, фінансовий контроль та оперативне управління в єдину систему забезпечення економічної безпеки підприємства [5].

Важливо також враховувати цифровізацію процесів ризик-менеджменту. Використання сучасних інформаційних систем, аналітичних платформ, штучного інтелекту та Big Data значно підвищує точність прогнозування ризиків та оперативність прийняття управлінських рішень [3].

Отже, система управління ризиками підприємства є необхідною складовою сучасного менеджменту, що забезпечує адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності. Її ефективність залежить від комплексного підходу до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, а також від інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління підприємством.

Сучасні виклики вимагають переходу від фрагментарного реагування на загрози до системного управління ризиками, що дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й використовувати ризики як джерело нових можливостей для розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві. Київ: КНЕУ, 2018. 480 с.
2. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 220 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Київ: ЦУЛ, 2020. 396 с.
4. Балабанов І. Т. Ризик-менеджмент. Київ: Фінанси і статистика, 2017. 192 с.
5. COSO Enterprise Risk Management Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017. 120 p.

УДК 658.5:005.7

Рєзніков М.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Тєшева Л.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкурентного середовища ефективне управління виробничим підприємством набуває особливого значення. Виробниче підприємство функціонує як складна соціально-економічна система, де поєднуються матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інноваційні ресурси. Саме система управління визначає здатність підприємства забезпечувати стабільність, адаптивність, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток [1].

Система управління виробничим підприємством охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, функцій, принципів та управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей діяльності. Вона включає планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію та регулювання виробничих процесів [2].

Метою дослідження є обґрунтування сутності системи управління виробничим підприємством, визначення її ключових складових та сучасних напрямів удосконалення в умовах цифрової трансформації економіки.

Ефективна система управління виробничим підприємством базується на комплексному підході до координації всіх внутрішніх процесів. Вона передбачає раціональне використання ресурсів, оптимізацію виробничих потужностей, забезпечення якості продукції, мінімізацію витрат та підвищення продуктивності праці [3].

Ключовими елементами системи управління є організаційна структура, управлінський персонал, інформаційне забезпечення, система прийняття рішень та механізми контролю. Особливе значення має стратегічне управління, яке дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги [1].

Сучасне виробниче підприємство неможливо розглядати без цифрових інструментів управління. Використання ERP-систем, CRM-платформ, автоматизованого планування ресурсів, систем контролю якості та аналітичних платформ дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та знизити рівень виробничих ризиків [4].

Важливою складовою є управління персоналом, оскільки саме людський капітал визначає ефективність реалізації виробничих стратегій. Мотивація працівників, розвиток компетентностей, формування корпоративної культури та лідерство є критично важливими для результативності підприємства [2]. Окрему роль відіграє система контролю та управління якістю. Впровадження міжнародних стандартів, зокрема ISO, Lean Production, концепцій Kaizen та Total Quality Management сприяє зростанню ефективності виробничих процесів та підвищенню задоволеності споживачів [5].

Таким чином, система управління виробничим підприємством повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на інноваційний розвиток, що особливо актуально в умовах нестабільного ринкового середовища.

Система управління виробничим підприємством є основою забезпечення його ефективного функціонування, економічної стійкості та стратегічного розвитку. Її результативність визначається якістю управлінських рішень, рівнем організації виробничих процесів, використанням сучасних цифрових технологій та здатністю підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває інтеграція стратегічного менеджменту, цифрового управління, систем якості та розвитку людського капіталу. Саме комплексний підхід до побудови системи управління дозволяє виробничому підприємству забезпечити конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2018. 672 с.
2. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Наш формат, 2020. 432 с.
3. Фатхутдінов Р. А. Виробничий менеджмент. Київ : Кондор, 2019. 520 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468с.
5. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Суми : Університетська книга, 2020. 334 с.

УДК 339.138:745.5

Романюк Н.В., к.е.н., доц.
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ТРЕНД У МАРКЕТИНГУ НАРОДНИХ ПРОМИСЛІВ

Сучасний стан розвитку світового ринку народних художніх промислів характеризується високим рівнем конкуренції та необхідністю адаптації традиційних виробництв до вимог цифрової економіки. Цифровізація бізнес-процесів у менеджменті, маркетингу та збуті є одним із ключових інноваційних трендів, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності малих ремісничих підприємств [1].

На сьогоднішній день ремісники можуть застосовувати спеціалізовані платформи для управління замовленнями, такі як Trello чи Google Sheets, щоб відстежувати етапи виробництва та доставки. Автоматизація певних аспектів дозволяє значно економити час, аналізувати зворотний зв'язок від клієнтів, щоб удосконалювати процес обробки замовлення чи доставки. Використання CRM-систем (Customer Relationship Management) стає базовою потребою навіть для малих майстерень, оскільки це дозволяє формувати лояльну клієнтську базу та персоналізувати пропозиції.

Однією з найбільш розвинених в плані ремісництва країн є Німеччина, реміснича продукція та послуги якої встановлюють стандарти по всьому світу. Багато ремісничих підприємств мають багаторічний досвід ведення міжнародного бізнесу, а деякі мають високі експортні квоти. Вони здатні миттєво реагувати на індивідуальні вимоги клієнтів та пропонувати кастомізовані рішення. Така гнучкість і високий рівень клієнтоорієнтованості є вирішальними конкурентними перевагами на міжнародному ринку. Цифрові технології та інструменти лежать в основі бізнес-процесів німецьких ремісників, виробників крафтових продуктів, працеємних виробництв, в основі комунікації з клієнтами та взаємодії з партнерами. Яскравим прикладом інноваційного підходу є традиційне кафе Baumann, яке впровадило нову бізнесмодель, засновану на цифровому оптимізованому процесі виробництва індивідуалізованих шоколадних виробів. Завдяки безпосередньому залученню клієнтів до розробки продуктів, охоплюються абсолютно нові канали та регіони збуту, залучаються нові цільові групи. Для виробництва та маркетингу індивідуальних шоколадних виробів бренду Baumann для ринку B2B було впроваджено технологію 3Dдруку, що дозволяє створювати складні форми, недоступні для традиційного лиття. Не менш вражаючим є приклад столярної майстерні «Dein Freund» у Ведемаркі поблизу Ганновера. Підприємство розробило чат-бота на базі штучного інтелекту для вебсайту, який революціонізує обслуговування клієнтів та візуалізацію меблів [2]. За допомогою цього чат-бота клієнт може ефективно створювати власні меблі та налаштовувати їх практично безпосередньо на вебсайті. Це майже повністю усуває необхідність у консультаціях та повторних візуалізаціях, що скорочує шлях від ідеї до готового продукту в рази.

Впровадження таких інструментів, як доповнена реальність (AR), дозволяє клієнтам «приміряти» вироби народних промислів у власному інтер'єрі перед покупкою. Це нівелює основний недолік дистанційної торгівлі унікальними товарами. Окрім маркетингової складової, цифровізація торкається і внутрішнього менеджменту: впровадження хмарних систем обліку сировини дозволяє майстрам зосередитися на творчості, делегуючи рутинні процеси алгоритмам.

Важливим аспектом є також використання соціальних мереж як основного інструменту брендингу. Платформи на кшталт Instagram та TikTok стають віртуальними шоурумами, де ремісник може демонструвати процес створення виробу («behind the scenes»), що підвищує довіру споживача та додає товару доданої вартості за рахунок емоційного зв'язку. Маркетинг в ніші народних промислів сьогодні – це не просто продаж речі, а продаж історії та культурного коду, упакованого в сучасну цифрову оболонку. Розвиток цифрових екосистем навколо народних промислів сприяє формуванню нових ланцюгів вартості. Співпраця ремісників з IT-сектором дозволяє створювати унікальні платформи-маркетплейси, які орієнтовані виключно на етичне споживання та підтримку малих виробників.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що успіх на міжнародному ринку крафтових виробів залежить від синергії трьох компонентів: збереження унікальних традицій, високої якості виконання та сміливості у впровадженні інноваційних маркетингових технологій. Досвід Німеччини показує, що цифровізація – це не загроза традиції, а найефективніший спосіб її збереження та популяризації серед нових поколінь споживачів по всьому світу.

Список використаних джерел:

1. Цифрова трансформація бізнесу: тренди та технології: монографія / за заг. ред. С. В. Іванова. Київ: Наукова думка, 2023. 240 с.

2. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Handwerk digital: Chancen und Herausforderungen. URL: https://www.zdh.de (дата звернення: 06.05.2024).

УДК 658.8

Савчук А.А., здобувач вищої освіти, гр. ПВ-8
Науковий керівник: Царук І.М., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЕТИЧНИЙ МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ВІЙНИ: МЕЖІ МІЖ ПРОСУВАННЯМ І РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році стало не лише гуманітарною катастрофою, а й кардинально змінило правила маркетингових комунікацій. Українські підприємства опинилися перед безпрецедентним викликом: як продовжувати комерційну діяльність і просувати продукти, не порушуючи етичних норм суспільства в стані війни. Споживачі стали значно чутливішими до проявів нечутливості брендів та спроб нажитися на трагедії, що перетворило маркетингову політику на поле балансування між комерційними інтересами та соціальною відповідальністю.

Дослідження маркетингових кампаній 2022-2024 років дозволяє виокремити три ключові виклики. По-перше, проблема «воєнного маркетингу» (war-washing) – використання патріотичної риторики та символіки виключно з комерційною метою без реальних дій спричиняло публічний осуд і бойкоти. По-друге, питання доречності рекламного контенту: гумористичний тон, зображення руйнувань у розважальному контексті та агресивні кампанії стали неприйнятними, тоді як бренди, що вчасно переглянули свій контент, зберегли або посилили лояльність аудиторії. По-третє, дилема між рекламною активністю та суспільними очікуваннями – в перші місяці вторгнення споживачі очікували від бізнесу переорієнтації ресурсів на допомогу суспільству, і компанії, що знайшли цей баланс, суттєво укріпили свій бренд.

Досить гарним прикладом успішної адаптації в таких умовах можна назвати компанію «Нова Пошта», яка з перших днів повномасштабного вторгнення перетворила свої відділення на пункти гуманітарної допомоги, запровадила безкоштовну доставку волонтерських вантажів для ЗСУ та благодійних організацій. «Колективний пункт незламності» – таку назву отримали «Нова Пошта», Rozetka, «Сільпо» за версією Forbes, адже «їхні точки перетворились на місця тепла, зв'язку та підтримки під час блекаутів». Комунікаційна стратегія зазначених компаній будувалась не на патріотичній риториці, а на демонстрації реальних дій – що й зумовило зростання довіри аудиторії.

На основі аналізу кейсів та контент-аналізу маркетингових комунікацій українських брендів за 2022-2024 роки виокремлюються три успішні моделі адаптації. Критеріями виокремлення таких моделей стали наступні параметри: ступінь інтеграції соціальної відповідальності в основну бізнес-діяльність (від поверхневої до структурної), характер змін у комунікаційній стратегії (кількісні чи якісні) та рівень переосмислення позиціонування бренду. Кожна модель відповідає певному типу підприємств: «Причетний бренд» – переважно великому бізнесу з розвиненою CSR-інфраструктурою; «Стримані комунікації» – малому та середньому бізнесу, який не мав ресурсів для масштабних соціальних ініціатив; «Трансформоване позиціонування» – компаніям, чия довоєнна ідентичність виявилась несумісною з новими суспільними цінностями. «Причетний бренд» передбачає реальну інтеграцію соціальної відповідальності в бізнес-процеси з обов'язковою публічною звітністю – такі бренди отримували вищу лояльність і готовність аудиторії платити «патріотичну премію». «Стримані комунікації» характеризуються мінімізацією рекламного шуму, переходом до інформаційно-корисного контенту та зосередженням на практичній цінності для споживача. «Трансформоване позиціонування» – найбільш радикальний підхід, при якому підприємство переосмислює місію та цінності відповідно до нових реалій, що відкривало нові ринкові сегменти.

Основними джерелами репутаційних ризиків є використання образів війни у комерційних цілях без реального внеску, збереження партнерства з компаніями держави-агресора, а також нейтральна позиція там, де суспільство очікує чіткого ціннісного вибору. Для їх мінімізації доцільним є впровадження системи етичного скринінгу маркетингових матеріалів, розробка внутрішніх стандартів комунікацій та регулярний моніторинг суспільних настроїв.

Таким чином, етичний вимір маркетингу перестав бути додатковою опцією і став обов'язковою умовою збереження репутації та довіри споживачів. Успішні українські бренди демонструють, що баланс між комерційними цілями та суспільною відповідальністю є цілком досяжним і вигідним з точки зору довгострокової ринкової позиції. Перспективою подальших досліджень є кількісна оцінка впливу рівня соціальної відповідальності бренду на споживчу лояльність та фінансові показники підприємств в умовах тривалого воєнного конфлікту.

Список використаних джерел:

1. Лилик І. В. Маркетингові комунікації в умовах кризи. Маркетинг в Україні. 2023. № 2. С. 14–22.
2. Мазур О. Є. Репутаційний менеджмент в умовах воєнного часу. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: https://economyandsociety.in.ua
3. Бойко Т. Д. Етика ділових комунікацій під час збройного конфлікту: виклики для українського бізнесу. Бізнес-Інформ. 2024. № 1. С. 88–95.
4. Головні явища року за версією Forbes. URL: https://surl.li/ybgxgu

УДК 338

Семенчук Д.В., магістрант, гр. ЗМО-22-1, ФБСО
Біляк Т.О., ст. викладач кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна безпека підприємства є важливою складовою ефективного функціонування суб'єкта господарювання в сучасних умовах нестабільного економічного середовища. Вона характеризує рівень захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть негативно впливати на фінансові результати, конкурентоспроможність та стабільність діяльності. В умовах глобалізації, цифровізації економіки, воєнних викликів та високого рівня конкуренції питання забезпечення економічної безпеки набувають особливої актуальності. Ефективна система управління економічною безпекою дозволяє підприємству своєчасно виявляти ризики, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток.

Управління економічною безпекою підприємства являє собою комплекс заходів, спрямованих на захист ресурсів підприємства, підтримання його фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей. Основними завданнями системи економічної безпеки є: виявлення та оцінка потенційних загроз; мінімізація ризиків; забезпечення фінансової стабільності; захист інформаційних ресурсів; підвищення ефективності управлінських рішень; формування стійкої системи антикризового управління.

До складових економічної безпеки підприємства належать фінансова, кадрова, інформаційна, техніко-технологічна, правова та інвестиційна безпека. Важливу роль у забезпеченні економічної безпеки відіграють стратегічне планування, внутрішній контроль, аудит та цифрові інструменти управління.

Сучасний розвиток економіки потребує активного впровадження цифрових технологій та інноваційних підходів до управління підприємством. Цифровізація сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню контролю за ресурсами та швидкому реагуванню на зовнішні загрози.

Особливого значення управління економічною безпекою набуває в умовах воєнної економіки України. Дослідники [1; 2] підкреслюють, що підприємства повинні формувати адаптивні механізми управління, забезпечувати фінансову стійкість та підвищувати рівень економічної витривалості для ефективного функціонування в кризових умовах. Додатково слід зазначити, що ефективне управління економічною безпекою підприємства ґрунтується на системному підході, який передбачає постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливе значення має своєчасне виявлення факторів ризику, аналіз фінансових показників, оцінка рівня конкурентоспроможності та прогнозування можливих кризових ситуацій. Саме завдяки комплексному аналізу підприємство може своєчасно приймати управлінські рішення та запобігати негативним наслідкам господарської діяльності.

Одним із ключових напрямів забезпечення економічної безпеки є фінансова безпека підприємства, оскільки саме фінансові ресурси визначають можливості розвитку, інвестування та підтримання стабільної діяльності. Важливими завданнями фінансової безпеки є забезпечення ліквідності, платоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості підприємства. Для цього використовуються інструменти фінансового планування, бюджетування, контролю витрат та управління ризиками.

Не менш важливою є кадрова безпека, яка передбачає формування професійного та кваліфікованого персоналу, створення ефективної системи мотивації працівників, підвищення рівня їх компетентності та запобігання кадровим ризикам. В умовах сучасного ринку праці саме людський капітал стає одним із основних чинників забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Важливого значення набуває також інформаційна безпека, оскільки цифровізація бізнес-процесів супроводжується зростанням кіберзагроз, витоком комерційної інформації та ризиками втрати даних. У зв'язку з цим підприємства повинні впроваджувати сучасні системи захисту інформації, програмне забезпечення для кібербезпеки та механізми контролю доступу до інформаційних ресурсів.

Таким чином, управління економічною безпекою підприємства є важливим інструментом забезпечення ефективної діяльності та довгострокового розвитку підприємства. Комплексний підхід до формування системи економічної безпеки дозволяє мінімізувати ризики, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел:

1. Близнюк А.О. Аналіз загроз економічній безпеці підприємствам транспортної галузі. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. 2022. No40. С.35–43. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.35

2. Гнатко Д. А. Адаптивні стратегії управління економічною безпекою автодилерських мереж на основі оцінки ризиків в умовах воєнного стану. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2026. №29. https://doi.org/10.5281/zenodo.19657518

УДК 005.8

Сотник А.А., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

ЗНАЧЕННЯ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

В умовах динамічного бізнес-середовища, яке характеризується зростаючою невизначеністю, цифровою трансформацією та посиленням глобальної конкуренції, традиційні підходи до управління проєктами та бізнес-процесами дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. Відповіддю на ці виклики стала концепція гнучкого управління (agile-management), яка поступово вийшла за межі сфери IT та програмного забезпечення, впроваджується в різних секторах, таких як маркетинг, управління персоналом, фінанси та виробництво. У сучасній практиці управління проєктами поряд із традиційними підходами все більшого поширення набувають гнучкі (Agile), що зумовлено високою динамічністю бізнес-середовища та зростанням рівня невизначеності. Зауважимо, що концепція Agile бере початок з Agile-маніфесту сформованого у 2001 році, який розроблений для пошуку альтернативи важким, бюрократичним та задокументованим методам управління проектами. З часом ці принципи трансформувалися у самостійну управлінську філософію, що базується на ключових цінностях, а саме: пріоритет людей та взаємодії над процесами та інструментами; робочий продукт над вичерпною документацією; співпраця із замовником над переговорами щодо контракту; реагування на зміни над дотриманням плану. Ці цінності являють собою парадигматичний розрив із традиційними моделями управління, надаючи пріоритет людським факторам та відчутним результатам над жорсткими процедурами та надмірною документацією [1].

На сьогодні, у сфері управління проєктами використовують традиційний, гнучкий та гібридний підхід. Традиційні методології та стандарти (зокрема Waterfall, PMBOK, PRINCE2) орієнтовані на детальне планування та послідовну реалізацію етапів проєкту, тоді як Agile забезпечує адаптивність, швидке реагування на зміни та орієнтацію на цінність для клієнта. У межах Agile-підходу застосовуються різні фреймворки та практики, які дозволяють ефективно організувати роботу команд у складних і мінливих умовах:

- Scrum – це структурований фреймворк (підхід, структура), що передбачає поділ проєкту на спринти тривалістю від 1 до 4 тижнів, регулярні ретроспективи та чіткий розподіл ролей (Scrum Master, Product Owner, команда проєкту);
- Kanban – підхід, який передбачає візуалізацію робочого процесу, обмеження обсягу незавершеної роботи (WIP-ліміти), що забезпечує рівномірний та передбачуваний ритм виконання завдань;
- SAFe (Scaled Agile Framework) – це структурований підхід, розроблений для масштабування Agile та Lean принципів на рівень великих організацій та багаторівневих проєктів. SAFe дозволяє командам застосовувати Agile-практики у складних та різноманітних системах, координуючи роботу на різних рівнях та підрозділах.
- Extreme Programming (XP) – ще один фреймворк Agile, спеціально розроблений для розробки програмного забезпечення. XP виступає за технічну досконаліть, використовуючи такі практики, як парне програмування, розробка, керована тестами та безперервна інтеграція [2].

Концепція Business Agility передбачає здатність компанії швидко адаптуватися до ринкових змін, зберігаючи при цьому стабільність ключових бізнес-процесів. Вона охоплює три виміри: стратегічну гнучкість (переорієнтація бізнес-моделі), операційну гнучкість (адаптація процесів) та культурну гнучкість (готовність персоналу до змін). На стратегічному рівні гнучке управління пов'язують із концепцією організаційної agility та динамічних здатностей (dynamic capabilities). Саме ця здатність до адаптації стає визначальною конкурентною перевагою в умовах VUCA-середовища (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Отже, вибір методології управління визначається специфікою галузі, типом проєкту, організаційною культурою та рівнем зрілості команди. У практиці управління бізнесом дедалі поширенішим стає гібридний підхід, що поєднує елементи гнучкого та традиційного управління залежно від конкретних умов та задач.

Список використаних джерел:

1. Жолонко Т.В. Agile менеджмент як філософія управління поколінням Z. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. С. 64-65. https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329346
2. Tomas U. Ganiron Jr. A Hybrid Project Management Model for Al-Qassim University: Integrating PMBOK & PRINCE2 for Campus Projects. World Scientific News, 212, 32-51. https://www.researchgate.net/publication/335724209_Traditional_and_Agile_Management_Approaches

УДК 658.15:336.67

Сулаєва Є.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Мажник Л.О., к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗПОДІЛОМ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодення визначається умовами нестабільного економічного середовища, високого рівня конкуренції, інфляційних процесів, змін у податковому законодавстві та воєнних викликів питання ефективного управління формуванням і розподілом прибутку підприємства набуває особливої актуальності. Прибуток виступає не лише основним фінансовим результатом діяльності підприємства, а й головним джерелом самофінансування, інвестиційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної стійкості суб'єкта господарювання [1]. Саме раціональне формування та справедливий розподіл прибутку визначають можливості підприємства щодо модернізації виробництва, соціального розвитку колективу, виконання зобов'язань перед державою та власниками.

Метою доповіді є дослідження теоретичних засад управління формуванням та розподілом прибутку підприємства, визначення основних чинників впливу на прибутковість та обґрунтування сучасних підходів до ефективного управління прибутком в умовах цифрової економіки.

Прибуток підприємства є складною економічною категорією, яка відображає кінцевий фінансовий результат господарської діяльності та визначається як різниця між доходами і витратами підприємства [2]. У науковій літературі прибуток розглядається як основний критерій ефективності функціонування підприємства, джерело розширеного відтворення та основа фінансової незалежності.

Формування прибутку залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать обсяг виробництва, рівень собівартості продукції, ефективність використання ресурсів, система управління витратами, маркетингова політика та якість управлінських рішень. Зовнішніми факторами виступають податкова система, державне регулювання, рівень конкуренції, валютні коливання, інфляція, логістичні ризики та макроекономічна ситуація в країні [3].

Особливе значення має операційний прибуток, який характеризує результативність основної діяльності підприємства без урахування фінансових та інвестиційних операцій. Саме аналіз операційного прибутку дозволяє оцінити рівень операційної керованості підприємства та ефективність бізнес-моделі [4].

Управління формуванням прибутку передбачає системний вплив на доходи, витрати та фінансові результати. Основними інструментами такого управління є бюджетування, фінансове планування, система контролінгу, управління витратами, цінова політика та стратегічний фінансовий менеджмент. В умовах цифровізації дедалі більшого значення набуває data-driven management, що дозволяє приймати управлінські рішення на основі фінансової аналітики та прогнозування.

Не менш важливим є процес розподілу прибутку. Він визначає напрями використання чистого прибутку після сплати податків. Традиційно прибуток спрямовується на виплату дивідендів, формування резервного капіталу, інвестиційний розвиток, соціальні програми, матеріальне стимулювання персоналу та фінансування інноваційної діяльності [2].

Раціональний розподіл прибутку повинен забезпечувати баланс інтересів власників, працівників, держави та самого підприємства. Надмірна орієнтація лише на виплату дивідендів може знижувати інвестиційний потенціал підприємства, тоді як повне реінвестування прибутку без урахування інтересів власників також створює ризики корпоративного конфлікту [1].

Сучасні моделі управління прибутком передбачають перехід від моделі фінансового утримання до моделі фінансового зростання, де ключову роль відіграють коефіцієнт інвестиційної стійкості, чистий операційний прибуток, рентабельність активів та показники стратегічної ефективності. Саме такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства [4].

Таким чином, прибуток є центральною категорією фінансового менеджменту підприємства та визначальним показником його економічної результативності. Ефективне управління формуванням і розподілом прибутку забезпечує фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та стратегічний розвиток підприємства.

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція класичних фінансових підходів із цифровими інструментами управління, аналітикою великих даних та системами прогнозування. Саме комплексний підхід до управління прибутком дозволяє підприємству не лише зберігати стабільність, а й формувати потенціал для сталого зростання в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Бланк І. О. Управління прибутком підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2007. 768 с.
2. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 519 с.
3. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2019. 654 с.
4. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 554 с.

УДК 334.012.63:336.71:355.01

Тарасюк Г.М., д.е.н., проф.,
декан факультету бізнесу та сфери обслуговування
Державний університет «Житомирська політехніка»

ГРАНТОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах воєнного стану український бізнес функціонує під впливом значних економічних, соціальних та безпекових викликів. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення внутрішнього попиту, нестабільність валютного ринку та зростання виробничих витрат негативно впливають на діяльність підприємств. Особливо вразливими є малі та середні підприємства, які мають обмежені фінансові ресурси та нижчий рівень стійкості до кризових явищ. У таких умовах особливого значення набувають грантові програми, що виступають одним із ключових механізмів підтримки та розвитку бізнесу [1]. Грантова підтримка є важливим інструментом фінансового стимулювання підприємницької діяльності, який дозволяє суб'єктам господарювання отримувати безповоротне фінансування для реалізації бізнес-проектів, модернізації виробництва, розвитку інновацій та створення нових робочих місць. На відміну від кредитування, грантове фінансування не передбачає повернення коштів, що є особливо важливим для підприємств, які працюють в умовах економічної нестабільності та обмеженого доступу до фінансових ресурсів [2].

У сучасних умовах значна частина грантових програм реалізується за підтримки міжнародних організацій, урядів іноземних держав, благодійних фондів та міжнародних фінансових інституцій. Серед найбільш активних донорів в Україні варто виділити Європейський Союз, USAID, Програму розвитку ООН (UNDP), Європейський банк реконструкції та розвитку та міжнародні гуманітарні організації [3]. Гранти спрямовуються на підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток інноваційної діяльності, енергоефективність, цифровізацію підприємств та підтримку експортного потенціалу.

Однією з найбільш відомих державних програм є ініціатива «єРобота», яка передбачає надання мікрогрантів для започаткування або розвитку власної справи [2]. У межах програми підприємці можуть отримати фінансування на закупівлю обладнання, оренду приміщень, запуск виробництва, розвиток сфери послуг або створення нових робочих місць. Особливого значення така підтримка набуває для релокованих підприємств та бізнесу, що постраждав від бойових дій.

Важливим напрямом грантової підтримки є стимулювання інновацій та цифрової трансформації бізнесу. В умовах війни підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових економічних і безпекових умов, активно впроваджувати електронну комерцію, цифрові платформи, автоматизовані системи управління, CRM-системи, хмарні технології та онлайн-комунікації. Такі зміни дозволяють забезпечити безперервність діяльності підприємств, підтримувати зв'язок із клієнтами та партнерами, а також оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Грантові програми сприяють фінансуванню цифровізації бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам модернізувати виробництво, автоматизувати управлінські процеси та підвищувати ефективність діяльності. За рахунок грантових коштів підприємства можуть впроваджувати сучасне програмне забезпечення, створювати інтернет-магазини, розвивати цифровий маркетинг, використовувати аналітичні системи та інструменти електронного документообігу. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який часто не має достатніх власних ресурсів для реалізації масштабних цифрових проектів. Окремого значення цифрова трансформація набуває для підприємств, що були релоковані із зон бойових дій. Використання цифрових технологій дозволяє їм швидше відновлювати діяльність, оптимізувати витрати та забезпечувати ефективну взаємодію між структурними підрозділами незалежно від їхнього місця розташування. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів та покращенню системи управління підприємством. Важливою перевагою грантової підтримки у сфері цифровізації є також розвиток інноваційної культури підприємництва. Підприємства отримують можливість впроваджувати сучасні технологічні рішення, тестувати нові бізнес-моделі та підвищувати свою конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню більш стійкої, гнучкої та технологічно розвиненої економіки України [4].

Окрему роль відіграє підтримка соціального підприємництва та бізнесу, орієнтованого на вирішення суспільно важливих проблем. В умовах війни особливо актуальним є створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю та інших соціально вразливих категорій населення. Грантові програми дозволяють підтримувати підприємства, діяльність яких спрямована не лише на отримання прибутку, а й на досягнення соціального ефекту [3].

Суттєвого значення набувають грантові програми для аграрного сектору, який є одним із ключових секторів економіки України. Через бойові дії частина сільськогосподарських підприємств зазнала втрат виробничих потужностей, техніки та земельних ресурсів. Грантова підтримка дозволяє аграрним

підприємствам відновлювати виробництво, закуповувати обладнання та впроваджувати сучасні технології.

Важливим аспектом є також підтримка експортно орієнтованого бізнесу. В умовах війни українські підприємства зіштовхуються зі значними труднощами у сфері міжнародної торгівлі через порушення логістичних маршрутів та обмеження доступу до ринків. Грантові програми допомагають підприємствам адаптуватися до нових умов, брати участь у міжнародних виставках, виходити на нові ринки та розвивати міжнародне партнерство [5].

Разом із тим існує низка бар'єрів у доступі бізнесу до грантових ресурсів. Однією з основних проблем є недостатній рівень обізнаності підприємців щодо наявних програм підтримки та умов участі у них. Частина підприємців не має достатнього досвіду підготовки грантових заявок, бізнес-планів та фінансової документації. Крім того, складність процедур подання заявок і високий рівень конкуренції обмежують можливості отримання фінансування. Ще одним викликом є необхідність забезпечення прозорості використання грантових коштів та ефективного моніторингу результатів реалізації проектів. Донори висувають високі вимоги до фінансової звітності, дотримання цільового використання коштів та досягнення запланованих показників ефективності. Це потребує від підприємств високого рівня управлінських компетенцій та належної організації проектної діяльності [1].

У сучасних умовах особливої актуальності також набуває міжнародне партнерство у сфері грантової підтримки бізнесу. Співпраця українських підприємств із міжнародними організаціями та іноземними партнерами сприяє залученню інвестицій, передачі сучасних технологій та інтеграції у світовий економічний простір. У перспективі грантові програми можуть стати одним із ключових інструментів післявоєнного відновлення економіки України.

В умовах воєнного стану підприємства дедалі активніше використовують грантові можливості не лише для стабілізації поточної діяльності, а й для стратегічного розвитку та довгострокового зміцнення своїх позицій на ринку. Грантове фінансування дозволяє бізнесу компенсувати частину втрат, пов'язаних із воєнними ризиками, підтримувати безперервність виробничих процесів та забезпечувати збереження робочих місць. Для багатьох підприємств гранти стали важливим джерелом ресурсів, яке дає змогу продовжувати діяльність навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Особливого значення грантові програми набувають у процесі адаптації підприємств до нових умов. Бізнес змушений швидко змінювати стратегії розвитку, переорієнтовуватися на нові ринки збуту, оптимізувати виробничі процеси та впроваджувати інноваційні підходи до управління. Саме грантове фінансування дозволяє підприємствам реалізовувати проекти модернізації виробництва, цифрової трансформації, енергоефективності та розвитку нових напрямів діяльності.

Крім того, грантові можливості сприяють диверсифікації джерел доходів підприємств. В умовах війни значна частина компаній стикається зі скороченням попиту на внутрішньому ринку та порушенням традиційних каналів реалізації продукції. У таких умовах гранти допомагають підприємствам виходити на міжнародні ринки, розширювати експортну діяльність та впроваджувати нові бізнес-моделі. Це підвищує фінансову стійкість бізнесу та зменшує залежність від окремих ринкових сегментів.

Важливим аспектом є також стимулювання інноваційної діяльності підприємств. Завдяки грантовій підтримці бізнес отримує можливість впроваджувати сучасні технології, автоматизовані системи управління, цифрові рішення та екологічно орієнтовані виробничі процеси. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Отже, грантові можливості є важливим інструментом підтримки підприємств в умовах війни. Вони сприяють адаптації бізнесу до кризових умов, стимулюють інноваційну діяльність, підтримують зайнятість населення та забезпечують економічну стабільність держави. Подальший розвиток системи грантової підтримки потребує спрощення процедур участі у грантових програмах, підвищення рівня інформування підприємців та розвитку міжнародного співробітництва.

Список використаних джерел:

1. OECD. *SME Policy Responses to Russia's War against Ukraine* [Electronic resource]. 2024. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 06.05.2026).

2. єРобота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. 2025. URL: https://surl.li/wtlhky (дата звернення: 01.05.2026).

3. UNDP Ukraine. *Business Support Initiatives in Wartime*. 2024. URL https://www.undp.org/ukraine (дата звернення: 02.05.2026).

4. USAID. *Support for Ukrainian Small and Medium Enterprises* [Electronic resource]. 2025. URL: https://www.usaid.gov/ukraine (дата звернення: 02.05.2026).

5. Європейський банк реконструкції та розвитку. Підтримка бізнесу в Україні. 2025. URL: https://www.ebrd.com/ukraine.html (дата звернення: 03.05.2026).

УДК 005.334:658

Ткачук Г.Ю., к.е.н, доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та зростання невизначеності ефективне управління ризиками стає невід'ємною складовою діяльності підприємства. Будь-яка господарська діяльність супроводжується ризиками, які можуть впливати на фінансові результати, стійкість функціонування та стратегічний розвиток суб'єкта господарювання. Саме тому своєчасне виявлення, оцінка та мінімізація ризиків є важливими передумовами забезпечення економічної безпеки підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Ризик-менеджмент являє собою систему управління, спрямовану на ідентифікацію, аналіз, оцінку та контроль ризиків з метою зниження їх негативного впливу або використання можливостей, що вони створюють. Він охоплює сукупність методів, інструментів і управлінських рішень, які дозволяють підприємству адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Ефективний ризик-менеджмент передбачає інтеграцію процесів управління ризиками в загальну систему стратегічного та операційного управління підприємством.

Методи управління ризиками на підприємстві поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні методи реалізуються безпосередньо самим підприємством і пов'язані з організацією його діяльності, оптимізацією бізнес-процесів та підвищенням ефективності використання ресурсів, тоді як зовнішні передбачають залучення сторонніх інструментів або суб'єктів для мінімізації ризиків і передачі частини відповідальності. Такий поділ дозволяє сформувати комплексну систему ризик-менеджменту та забезпечити гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища.

До внутрішніх методів управління ризиками належать: уникнення ризику, зниження (мінімізація) ризику, диверсифікація, лімітування, резервування та самострахування. Уникнення ризику передбачає відмову від реалізації проєктів або операцій із надмірним рівнем невизначеності чи потенційних втрат, що є доцільним у разі відсутності можливостей їх контролю. Зниження ризику здійснюється шляхом впровадження організаційно-економічних, технічних та управлінських заходів, зокрема підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення технологій, впровадження систем контролю якості, автоматизації процесів і внутрішнього аудиту. Диверсифікація передбачає розподіл інвестицій, ресурсів або видів діяльності між різними напрямами, ринками чи продуктами, що дозволяє зменшити залежність підприємства від одного джерела доходу. Лімітування полягає у встановленні граничних норм витрат, кредитних ресурсів, інвестицій або обсягів операцій, що обмежує можливі фінансові втрати. Резервування передбачає формування фінансових, матеріальних або часових резервів для покриття потенційних збитків і забезпечення безперервності діяльності. Самострахування полягає у створенні внутрішніх фондів підприємства, які використовуються для компенсації втрат без залучення зовнішніх організацій.

До зовнішніх методів управління ризиками належать страхування, хеджування, аутсорсинг та укладання контрактів із розподілом ризиків. Страхування передбачає передачу ризику спеціалізованій страховій компанії на основі договору, що забезпечує відшкодування збитків у разі настання страхового випадку. Хеджування застосовується переважно для зниження фінансових ризиків валютних, процентних, цінових і реалізується через використання похідних фінансових інструментів, таких як ф'ючерси, опціони або форвардні контракти. Аутсорсинг дозволяє передати виконання окремих функцій, таких як, логістика, ІТ-послуги, бухгалтерія, спеціалізованим компаніям, що сприяє зниженню операційних ризиків і підвищенню якості виконання робіт. Укладання контрактів із чітким розподілом ризиків передбачає юридичне закріплення відповідальності сторін, визначення умов компенсації можливих втрат, застосування штрафних санкцій та гарантій, що мінімізує невизначеність у взаємовідносинах між контрагентами.

Таким чином, ефективне управління ризиками є необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах сучасної економічної невизначеності. Використання системного підходу до ризик-менеджменту, що передбачає поєднання внутрішніх і зовнішніх методів впливу на ризики, дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, мінімізувати їх негативні наслідки та забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Насад Н.В., Сало А.Я. Методологічні підходи до управління ризиками. Ітучний інтелект .2024. №1. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2931/2827

2. Мех К.Р., Федулова І.В. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. №43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1752/1688

УДК 005.92:004.63

Федорчук А.О., магістрант, гр. МОМ-26, ФБСО
Науковий керівник: Орлова К.Є., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Із переходом до цифрової епохи усталені підходи до організації бізнесу та управлінської діяльності зазнають глибокої трансформації. За таких обставин значення цифрових інструментів стрімко зростає, адже вони не лише модернізують операційну діяльність компаній, а й суттєво впливають на логіку, швидкість та якість ухвалення управлінських рішень. У сучасних умовах цифрової економіки такі технології, як аналітика великих даних, штучний інтелект (ШІ), машинне навчання та хмарні обчислення, є основними рушіями змін, що формують нові стандарти ефективності бізнесу [1].

Цифрові інструменти управління, зокрема ERP-, CRM-, HRM-системи, платформи бізнес-аналітики (BI), хмарні сервіси та інструменти підтримки прийняття управлінських рішень, забезпечують інтеграцію та синхронізацію даних з різних функціональних підрозділів підприємства: виробництва, фінансів, маркетингу, управління персоналом та логістики [3]. Використання таких інструментів сприяє формуванню єдиного інформаційного простору підприємства, у межах якого збирають, обробляють та оновлюють дані в режимі реального часу. Це, у свою чергу, дозволяє менеджерам різних рівнів отримувати своєчасну, достовірну та структуровану інформацію, що знижує ризик інформаційної асиметрії та суб'єктивності під час ухвалення управлінських рішень.

Однією з основних переваг використання цифрових інструментів є перехід до концепції data-driven management, за якої управлінські рішення ґрунтуються не на інтуїції, а на аналізі даних. Бізнес-аналітичні платформи та інструменти аналізу даних, які зазвичай використовуються у поєднанні з розширеною аналітикою та методами прогнозного моделювання, забезпечують обробку великих обсягів інформації, виявлення тенденцій та закономірностей, прогнозування результатів діяльності та оцінювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. Це створює підґрунтя для ухвалення стратегічно виважених і далекоглядних рішень, покращує їхню якість та знижує рівень управлінських ризиків. Хмарні технології зберігання даних відзначаються високою гнучкістю та масштабованістю, а тому їх використання дає змогу підприємствам швидко реагувати на ринкові зміни. Водночас доступність хмарних сервісів посилює командну взаємодію, забезпечуючи узгодженість дій і своєчасність прийняття бізнес-рішень [4].

ШІ виступає однією з ключових технологій, що впливає на розвиток сучасної управлінської теорії та практики. Якщо спочатку ШІ визначали як сукупність комп'ютерних систем, здатних виконувати завдання, які традиційно потребують участі людського інтелекту, наприклад розпізнавання образів, обробку природної мови, навчання та ухвалення рішень, то нині його дедалі частіше розглядають як стратегічний ресурс, що сприяє підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності організації [2]. Активне впровадження технологій штучного інтелекту в бізнес-процеси призвело до суттєвого перегляду підходів до прийняття управлінських рішень у різних галузях. Завдяки здатності оперативно опрацьовувати й аналізувати величезні масиви даних ШІ забезпечує підтримку стратегічних рішень.

Цифрові інструменти є важливим чинником підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві. Їх впровадження сприяє покращенню якості інформаційного забезпечення менеджменту. Крім того, вони допомагають підвищити прозорість управлінських рішень, оскільки цифрові інструменти забезпечують фіксацію даних, контроль виконання завдань та моніторинг ключових показників ефективності.

Список використаних джерел:

1. Bondar A., Tolchieva H., Bilyk M., Slavkova O., Symonov V. The role of digitization in management and strategic decision-making in modern management. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2024. Vol. 2, No 55. P. 214-227. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4349.
2. Górka E., Baran D., Wojak G., Ćwiakala M., Zupok S., Starkowski D., Resko D., Okrasa O. The Impact of Artificial Intelligence on Enterprise Decision-Making Processes. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*. 2025. Vol. 28, No 4. P. 756-777. URL: https://doi.org/10.35808/ersj/4143.
3. Gurcan F., Ayaz A., Menekse Dalveren G.G., Derawi M. Business Intelligence Strategies, Best Practices, and Latest Trends: Analysis of Scientometric Data from 2003 to 2023 Using Machine Learning. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No 13, article 9854. URL: https://doi.org/10.3390/su15139854.
4. Peng L., Jiang X. Research on the Impact of Digital Tools on Business Decision Making from the Perspective of Digital Economy. *Proceedings of the 2025 4th International Conference on Cyber Security, Artificial Intelligence and the Digital Economy. Association for Computing Machinery*, New York, 2025. P. 286-290. URL: https://doi.org/10.1145/3729706.3729751.

УДК 330.1:334.7:005.52

Цаль-Цалко Ю.С., д.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій,
Державний університет «Житомирська політехніка»

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ОБ'ЄКТА ОЦІНЮВАННЯ В БІЗНЕСІ: ПІДПРИЄМСТВО, ГОСПОДАРСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ ЧИ ЇХ ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища та посилення конкурентного тиску особливої уваги набуває проблема забезпечення ефективного функціонування та розвитку окремих організаційних форм ведення бізнесу і оцінювання їх результативності. Визначальним чинником цього процесу є результативність господарської діяльності яка відображає здатність суб'єкта господарювання раціонально використовувати ресурси, формувати витрати і доходи, створювати і розподіляти фінансові результати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому оцінювання господарської діяльності виступає важливим інструментом обґрунтування управлінських рішень і визначення стратегічних напрямів розвитку.

В цьому контексті важливо вірно визначити об'єкт оцінювання в бізнесі: підприємство, господарська організація чи їх господарська діяльність. Для цього звернемося до діючого законодавства відносно тлумачення окремих дефініцій в сфері підприємницької діяльності на основі яких наведемо наступні визначення та зробимо висновок про формування об'єктів оцінювання в сфері бізнесу [1]:

- суб'єкти господарювання – сукупність учасників господарських відносин в складі господарських організацій і ФОП які здійснюють господарську діяльність. При цьому господарські організації реалізують господарську компетенцію, мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями;
- господарська організація – юридична особа яка господарську діяльність. Вона може здійснювати господарську діяльність на основі однієї із форм господарювання: підприємство; господарське товариство; об'єднання юридичних осіб; відокремленого підрозділу; кооператив; організація (установа, заклад); непідприємницького товариства; господарського об'єднання; іншої організаційно правової форми;
- господарська діяльність – здійснювана суб'єктами господарювання як підприємницька у сфері суспільного виробництва на самостійній ініціативі і власний ризик, систематично, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру що мають цінову визначеність з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку;
- підприємство – самостійний суб'єкт і одна із форм здійснення господарювання, виділяється в складі господарських організацій, створене компетентними органами, фізичними особами або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематизованого ведення господарської діяльності. Воно може реалізовувати господарську діяльність на основі виділення в складі господарських організацій однієї із форм: фермерського господарства; приватного, колективного, державного, казенного, комунального, спільного, дочірнього, іноземного, споживчої кооперації, орендної, індивідуального, сімейного та об'єднання громадян підприємства.

У сучасному законодавстві господарська діяльність реалізується через різноманітні інституційні форми, які узагальнюються поняттям «господарська організація». Остання охоплює всі суб'єкти, що здійснюють або забезпечують господарську діяльність незалежно від їх цілей, масштабів чи організаційно-правових характеристик.

За офіційними даними Державної служби статистики України станом на квітень 2026 року у Україні зареєстровано понад 3,4 млн. суб'єктів господарювання як юридичних осіб (1,6 млн.), так і фізичних осіб-підприємців (1,8 млн.).

Більшість бізнесу обирає лише кілька основних організаційно-правових форм із десятки доступних в класифікаторі [1], серед яких товариство з обмеженою відповідальністю становлять біля 900 тис., підприємств різних форм власності до 200 тис., акціонерні товариства менше 10 тис. Отже підприємства як організаційна форма господарювання в загальній кількості суб'єктів складаю лише 12,5%.

Господарська організація виступає родовою категорією яка включає всі організаційні структури господарської діяльності, що функціонують в сфері бізнесу.

Про те в окремих діючих законодавчих актах розміщених на офіційному вебпорталі парламенту України «Законодавство України» (https://zakon.rada.gov.ua/rada/main/index) поняття «підприємство» трактується як будь-яка юридична особа, а також фізична особа-підприємець, означає будь-яку орієнтовану чи не орієнтовану на отримання прибутку фізичну чи юридичну особу або підприємства, установи, організації. На сьогодні держава використовує узагальнене поняття - «підприємство» у податковому законодавстві, бухгалтерському обліку і статистиці.

Зокрема, законодавство в сфері бухгалтерського обліку визначає навіть категорії підприємств: мікро, малих, середніх або великих [3].

На нашу думку всі суб'єкти господарювання – юридичні особи необхідно узагальнити терміном «господарські організації» і пов'язати його із здійсненням господарської діяльності. Такий підхід до трактування основоположної одиниці, що об'єднує всі суб'єкти господарювання – юридичні особи є надзвичайно актуальним на законодавчому, економічному і науковому рівні. Більш того законодавство України [2] передбачає перетворення всіх підприємств в організаційно-правову форму товариств (підприємницьких чи непідприємницьких).

При цьому, господарська організація це носій середовища, система, а господарська діяльність це те, що підлягає оцінюванню. Господарська організація не оцінюється напряму, а через господарську діяльність – як прояв функціонування її у формі системи. Господарську організацію можна характеризувати як ресурсну базу (активи, капітал, робоча сила), організаційну структуру, управління і стратегію та інституційну природу.

Саме ці елементи визначають, якою буде господарська діяльність. Логіка взаємозв'язку: господарська організація (система) → формує ресурси, структуру, правила; забезпечує → господарську діяльність (бізнес-процеси, здійснення господарських операцій); генерує → результати (витрати, доходи, прибуток, ефективність, розвиток).

Відтак, господарська організація – є соціально-економічною системою, яка формує умови, ресурси та обмеження здійснення господарської діяльності, тоді як вона виступає формою реалізації її функціонування та досягнення результатів.

Водночас, господарська організація не є пасивною оболонкою, а виступає системною основою що визначає характер, масштаби та ефективність господарської діяльності, яка у свою чергу відображає результати її функціонування.

Без здійснення господарської діяльності господарська організація втрачає свою функціональну сутність та здатність генерувати результати. Господарська діяльність є ключовою формою прояву функціонування господарської організації та використовує її потенціал без якого вона не реалізую свого економічного призначення щодо створення можливості здійснення бізнесу.

Господарська організація може існувати формально без господарської діяльності, однак лише через її здійснення набуває економічного змісту та забезпечує досягнення цілей функціонування. Господарська діяльність виступає ключовим індикатором стану господарської організації.

Виходячи із цього наукові дослідження в сфері бізнесу необхідно здійснювати на основі ієрархічного поєднання: господарська діяльність як цілісна соціально-економічна система (об'єкт) і форма її організації (об'єктна характеристика), а господарська діяльність як процес і результат (предмет оцінювання).

В контексті формування окремих питань для розгляду функціонування бізнесу можемо рекомендувати наступні підходи:

- ✓ підготовка сучасних посібників з економіки, бухгалтерського обліку, менеджменту, маркетингу, фінансів, оподаткування, аналізу, аудиту та інших напрямів знань має здійснюватися під назвою що системно розмежовує характеристику господарської організації та її господарську діяльність, як приклад «Економіка господарської організації та її господарської діяльності». При цьому перша складова, економіка господарської організації буде визначати питання створення бізнесу, економічні, фінансові і трудові ресурси, інфраструктуру, систему організаційної структури і управління, трансформацію організаційно правової форми господарювання. Економіка господарської діяльності має розглядати питання здійснення бізнес-процесів та їх господарських операцій по створенню товарних об'єктів, формуванню фінансових результатів та їх використання для потреб держави, територіальних громад і інвестиційно-інноваційного самодостатнього розвитку бізнесу;
- ✓ розгляд питань щодо функціонування окремих видів організаційно-правових форм господарювання та їх економічної діяльності має конкретизуватися їх назвою, як приклад «акціонерне товариство» і КВЕД.

Наостанок, варто відзначити, що ці підходи дозволять чітко структурно розмежувати загальний (універсальний, аспектний) і локальний (конкретизований, прикладний) розгляд питань функціонування бізнесу виходячи з його особливостей.

Список використаних джерел:

1. Класифікація організаційно-правових форм господарювання : ДК 002:2004 : затверджено наказом Держспоживстандарту України від 28.05.2004 № 97. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0097609-04 (дата звернення: 02.05.2026).

2. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20 (дата звернення: 02.05.2026).

3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 03.05.2026).

УДК 159

Цегельнюк Ю.І., здобувач вищої освіти, гр. МО-69
Царук І.М., к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами підприємства. Одним із ключових чинників успішної діяльності організації є соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Саме він визначає рівень взаємодії між працівниками, їх мотивацію, задоволеність працею та готовність до досягнення спільних цілей. Сприятливий соціально-психологічний клімат сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня конфліктності та формуванню позитивної корпоративної культури. Водночас несприятливе середовище може призводити до зростання напруженості, зниження ефективності роботи та плинності кадрів.

Управління соціально-психологічним кліматом є складним і багатогранним процесом, що охоплює організаційні, соціальні та психологічні аспекти діяльності підприємства. Воно передбачає створення умов для ефективної комунікації, розвитку довіри між працівниками та керівництвом, а також формування сприятливого морально-психологічного середовища. Особливу роль у цьому процесі відіграє керівництво підприємства, яке визначає стиль управління, систему мотивації та підходи до вирішення конфліктів. Важливим інструментом є також регулярна діагностика стану клімату, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та реагувати на них.

Вважаємо, що соціально-психологічний клімат трудового колективу - це інтегральна характеристика морально-психологічної атмосфери та міжособистісних відносин у колективі, яка відображає рівень довіри, згуртованості, взаємопідтримки та задоволеності працею, формуючи умови для ефективної взаємодії працівників і досягнення цілей підприємства. До визначальних змістовних характеристик поняття «соціально-психологічний клімат трудового колективу» слід віднести наступні: міжособистісні відносини; морально-психологічна атмосфера; рівень згуртованості колективу; ставлення до праці та організації; емоційний клімат; динамічність і змінність; вплив на продуктивність та ефективність; соціальна зрілість колективу.

В процесі управління соціально-психологічним кліматом передусім необхідно визначити його структуру, оскільки вона відображає ключові компоненти, що формують морально-психологічну атмосферу в колективі, та дозволяє цілеспрямовано планувати заходи управління, виявляти проблемні зони та формувати умови для покращення взаємодії, підвищення продуктивності та розвитку персоналу [3]. Структура соціально-психологічного клімату в колективі представлена у табл. 1.

Таблиця 1

Структура соціально-психологічного клімату в колективі

Компонент	Опис компонента	Основні прояви
Соціальний компонент	Відображає усвідомлення спільних цілей, завдань і соціальних норм колективу та організації.	Усвідомлення цілей організації, лояльність, відданість колективу, ціннісно-мотиваційне єднання.
Моральний компонент	Визначається прийнятими в колективі моральними цінностями, нормами поведінки та етичними стандартами.	Домінуючі моральні цінності, чесність, справедливість, взаємна відповідальність.
Психологічний (емоційний) компонент	Емоційне забарвлення міжособистісних відносин, загальний настрій і переживання членів колективу.	Переважаючий емоційний тон (оптимізм/песимізм), задоволеність/невдоволення, симпатії та антипатії.
Відносини до спільної справи (праці)	Ставлення працівників до змісту, умов і результатів трудової діяльності.	Задоволеність характером і змістом праці, мотивація, ініціатива, ставлення до завдань.
Відносини один до одного (міжособистісні)	Характер взаємодії між членами колективу (горизонтальні зв’язки).	Довіра, згуртованість, взаємодопомога, конфліктність, рівень сумісності.
Відносини в системі «керівник – підлеглий»	Ставлення до керівництва та стиль управління.	Задоволеність стилем керівництва, авторитет керівника, відкритість комунікації «зверху-вниз».
Відносини до себе	Самооцінка працівника в контексті колективу, почуття власної значущості.	Самоповага, відчуття приналежності, можливість самореалізації.
Відносини до навколишнього світу	Загальне сприйняття зовнішнього середовища (організації, суспільства).	Ставлення до змін, зовнішніх умов, відчуття безпеки та стабільності.

Джерело: [2; 5]

Для підтримки сприятливого клімату необхідне системне застосування різноманітних методів управління, що дозволяють впливати на морально-психологічну атмосферу в колективі (у табл. 2.). Вони спрямовані на підвищення згуртованості, довіри, ефективності взаємодії та задоволеності працівників своєю діяльністю [5].

Таблиця 2

Методи управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу підприємства

Група методів	Методи та прийоми	Основна мета застосування
Організаційно-управлінські методи	- демократичний стиль керівництва - раціональна організація праці та робочих місць - соціальне планування - формування корпоративної культури та традицій - чітке визначення цілей і норм поведінки	Створення стабільних організаційних умов, що сприяють згуртованості
Соціально-психологічні методи	- тренінги командоутворення та розвитку комунікації - рольові ігри та дискусії - методи переконання, навіювання, зараження - психологічне консультування та коучинг - формування ефективних малих груп (з урахуванням сумісності)	Прямий вплив на міжособистісні відносини та емоційний стан колективу
Методи діагностики та моніторингу	- анкетування та опитування - соціометрія - інтерв'ювання та фокус-групи - спостереження - експрес-методики (наприклад, михайлюка-шалито)	Виявлення поточного стану клімату та проблемних зон
Методи мотивації та стимулювання	- матеріальне та нематеріальне заохочення - конкурси та змагання - формування почуття причетності до успіхів організації - професійне навчання та розвиток	Підвищення задоволеності працею та мотивації працівників
Методи регулювання конфліктів	- конструктивне вирішення конфліктів (медіація) - навчання стратегіям поведінки в конфлікті (методика томаса) - профілактика мобінгу та булінгу	Зниження напруженості та запобігання деструктивним конфліктам
Методи гуманізації та комунікації	- покращення внутрішніх комунікацій (зворотний зв'язок) - неформальні заходи, свята, командні виїзди - гуманізація праці (режим праці та відпочинку, ергономіка) - розвиток емпатії та взаємодопомоги	Створення атмосфери довіри, відкритості та емоційного комфорту
Методи кадрової роботи	- професійний відбір з урахуванням психологічної сумісності - адаптація нових працівників - робота з резервом керівників	Запобігання проблемам клімату на етапі формування колективу

Джерело: [1; 6]

Можна стверджувати, що найефективнішим є комплексне застосування цих методів, оскільки лише поєднання діагностики, профілактики та активного коригування дозволяє досягти стійких позитивних змін. Сучасний механізм управління кліматом передбачає постійний моніторинг стану колективу та оперативне реагування на негативні тенденції за допомогою тренінгів, покращення комунікацій, стимулювання та гуманізації праці. У результаті грамотне використання методів управління сприяє підвищенню згуртованості, мотивації працівників, зниженню конфліктності та загальному зростанню ефективності діяльності трудового колективу.

Таким чином, можна зробити висновок, що управління соціально-психологічним кліматом є ключовим елементом ефективного функціонування трудового колективу. Воно дозволяє формувати сприятливу морально-психологічну атмосферу, підвищувати мотивацію та згуртованість працівників. Ефективне управління враховує як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники, що впливають на взаємодію у колективі. Використання різних методів – організаційних, мотиваційних, соціально-психологічних та комунікаційних – сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працею. Контроль і оцінка стану клімату дозволяють своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати управлінські дії. Формування сприятливого клімату зміцнює корпоративну культуру та лояльність персоналу. Воно також забезпечує психологічну безпеку, розвиток творчого потенціалу та готовність до спільної роботи. Отже, системне управління соціально-психологічним кліматом є необхідною умовою стабільності, ефективності та розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Іванов В. Д. Соціально-психологічний клімат колективу: теорія і практика. Київ : Акад., 2000. 173 с.; 2. Пушкар З., Войтович Г. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. Вип. 18. С. 133-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unmsm2013_18_18; 3. Сімоненко О. А. Застосування методу позитивної психотерапії в процесі оптимізації соціально-психологічного клімату колективів установ. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». URL: https://surl.lu/btzjom; 4. Хараджи М., Сагіна К. Особливості соціально-психологічного клімату в організації. Перспективи та інновації науки. 2022. № 9(14). URL: https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-9(14)-655-664; 5. Хмелевська А.Ю. Методичне забезпечення оцінювання результативності управління соціально-психологічним кліматом колективу підприємства. Сталий розвиток економіки. 2025. №3. С. 109-115; 6. Юрченко С.В. Управління персоналом сучасної організації. М.: Інтел-Синтез, 2015. 355 с.

УДК 331.101.3:352

Шаповалова А.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Тєшева Л.В., д.е.н., проф., професор кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В умовах децентралізації, цифрової трансформації публічного управління та посилення вимог до якості надання адміністративних послуг особливої актуальності набуває питання ефективного управління персоналом органів місцевого самоврядування. Саме працівники органів місцевого самоврядування забезпечують реалізацію управлінських рішень, взаємодію з громадою, формування місцевої політики розвитку територій та виконання стратегічних завдань громади.

Разом із тим низький рівень матеріального стимулювання, недостатні можливості професійного зростання, високе емоційне навантаження, воєнні виклики та кадровий дефіцит значно знижують мотивацію працівників. Як зазначають дослідники, система мотивації в органах місцевого самоврядування повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, орієнтовані на довгострокову професійну ефективність [1, с. 45].

Метою доповіді є дослідження сучасних підходів до мотивації працівників органів місцевого самоврядування та обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційної системи в умовах сучасних трансформаційних процесів.

Мотивація праці є однією з ключових функцій управління персоналом, яка забезпечує узгодження особистих інтересів працівника з цілями організації. У сфері місцевого самоврядування мотивація має особливе значення, оскільки ефективність роботи посадових осіб безпосередньо впливає на якість життя населення.

На думку Ю. В. Палагнюк, мотивація працівників органів місцевого самоврядування повинна будуватися на комплексному використанні матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, враховуючи специфіку публічного управління та суспільну відповідальність посадових осіб [1, с. 46].

До матеріальних стимулів належать посадовий оклад, преміювання, надбавки за високі результати праці, соціальні гарантії, медичне страхування, додаткові виплати та соціальні пакети. Проте лише фінансове стимулювання не забезпечує довгострокової залученості персоналу.

Важливу роль відіграють нематеріальні стимули: професійне визнання, можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, підвищення кваліфікації, корпоративна культура, психологічний комфорт та підтримка з боку керівництва [2, с. 118].

Особливо актуальним є впровадження мотиваційного моніторингу, який дозволяє оцінювати рівень задоволеності працівників, виявляти фактори професійного вигорання та своєчасно коригувати кадрову політику [3, с. 27].

Сучасні умови також вимагають використання цифрових HR-інструментів, систем оцінювання результативності KPI, гнучких моделей зайнятості та програм професійного розвитку. Значну роль відіграє формування кадрового резерву та прозорих механізмів службового просування [4, с. 30].

Удосконалення системи мотивації повинно передбачати: підвищення конкурентоспроможності оплати праці; розширення системи соціального захисту; впровадження програм безперервного навчання; створення прозорої системи оцінювання результатів праці; формування позитивного морально-психологічного клімату; розвиток управлінського лідерства керівників.

Особливо важливим є поєднання принципів справедливості, доброчесності та професійного розвитку, що формує довіру працівників до системи управління та підвищує інституційну спроможність територіальних громад.

Отже, удосконалення системи мотивації працівників органів місцевого самоврядування є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності місцевої влади. Сучасна система мотивації повинна виходити за межі традиційного матеріального стимулювання та базуватися на комплексному підході, що включає професійний розвиток, соціальну підтримку, кар'єрне зростання, цифровізацію HR-процесів та розвиток організаційної культури.

\Лише за умови формування збалансованої мотиваційної системи можливо забезпечити стабільність кадрового потенціалу, підвищення якості управлінських рішень та ефективний розвиток територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Палагнюк Ю. В., Ханін А. С. Мотивування персоналу в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 1. С. 42–48.

2. Варава Л. М. Особливості мотиваційної системи управління в органах місцевого самоврядування. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2018.

3. Бондар В. Д. Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування як чинник підвищення ефективності управління. Актуальні проблеми державного управління. 2012. С. 24–35. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/2385/1/Стаття%20АМУ%201%20ел.%20видання.pdf

4. Мигович Д. В. Удосконалення кадрового забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування. 2024. С. 29–31.

УДК 005.21:656.2

Шарук Т.М., аспірант
Державний університет «Житомирська політехніка»

КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ОБ'ЄКТІВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Інфраструктура є ключовим чинником, що забезпечує стабільний і ефективний розвиток економіки держави. Ступінь її розвитку суттєво впливає як на загальну інвестиційну привабливість країни, так і на функціонування окремих галузей та секторів економіки. Отже, для досягнення стійкого соціально-економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності держави вирішальне значення має комплексний розвиток інфраструктури. [4].

Інфраструктура як складна соціально-економічна система формується сукупністю взаємопов'язаних інфраструктурних об'єктів, які забезпечують функціонування та розвиток різних сфер суспільного життя. До таких об'єктів належать транспортні мережі, енергетичні системи, комунальні споруди, інформаційно-комунікаційні засоби, а також об'єкти соціальної інфраструктури, що разом створюють матеріальну основу економічної діяльності [4].

Кожен інфраструктурний об'єкт виконує специфічні функції, проте їх ефективність значною мірою залежить від рівня взаємодії та узгодженості між собою. Саме завдяки системному поєднанню окремих елементів забезпечується безперервність виробничих процесів, мобільність ресурсів і доступність послуг для населення та суб'єктів господарювання.

Стратегічне управління інфраструктурними об'єктами є необхідною передумовою забезпечення їх ефективного довгострокового функціонування та розвитку. Воно передбачає формування пріоритетних напрямів модернізації, оптимізацію використання ресурсного потенціалу та узгодження розвитку інфраструктури з потребами національної економіки й суспільства.

Водночас стратегічний підхід сприяє підвищенню рівня надійності та стійкості інфраструктурних систем. Завдяки впровадженню системного управління забезпечується мінімізація ризиків, пов'язаних із фізичним зношенням, техногенними загрозами та зовнішніми впливами, а також підвищується здатність об'єктів до адаптації в умовах динамічних змін економічного та технологічного середовища.

Крім того, стратегічне управління відіграє визначальну роль у підвищенні інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності інфраструктурних об'єктів, оскільки забезпечує формування прозорого, передбачуваного та економічно-обґрунтованого середовища для здійснення інвестиційної діяльності. Наявність чітко структурованої та науково обґрунтованої стратегії розвитку дозволяє ідентифікувати пріоритетні напрями вкладення капіталу, оцінити потенційні ризики та очікувану ефективність інвестицій, а також узгодити інтереси держави, бізнесу та суспільства [2].

Важливим аспектом є те, що стратегічне управління сприяє підвищенню рівня довіри з боку внутрішніх і зовнішніх інвесторів, оскільки забезпечує стабільність інституційного середовища, послідовність управлінських рішень і прозорість механізмів реалізації інфраструктурних проєктів. Це, у свою чергу, створює умови для активізації інвестиційних процесів, диверсифікації джерел фінансування, зокрема шляхом використання інструментів державно-приватного партнерства, а також впровадження інноваційних підходів до розвитку інфраструктури [5].

Одночасно стратегічне управління забезпечує підвищення якості та доступності інфраструктурних послуг, оптимізацію витрат на їх надання та впровадження сучасних технологічних рішень. У довгостроковій перспективі це сприяє зростанню продуктивності економіки, посиленню її конкурентних позицій на національному та міжнародному рівнях і формуванню передумов для сталого соціально-економічного розвитку держави.

Системна класифікація [1] інфраструктурних об'єктів у стратегічному управлінні (табл.1) є важливим інструментом наукового пізнання та практичного регулювання, що забезпечує впорядкування їх різноманіття, визначення функціонального призначення та встановлення взаємозв'язків між окремими елементами інфраструктури як цілісної соціально-економічної системи. Вона створює підґрунтя для обґрунтованого визначення стратегічних пріоритетів розвитку, ефективного розподілу ресурсів і концентрації інвестицій у найбільш значущих напрямах, а також сприяє підвищенню результативності державної інфраструктурної політики. Водночас така класифікація забезпечує можливості для прогнозування розвитку інфраструктури, оцінки ризиків, адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та узгодження управлінських рішень на різних рівнях, що в сукупності формує передумови для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави.

Подана класифікація інфраструктурних об'єктів у системі стратегічного управління відображає багатовимірний підхід до їх систематизації та дозволяє комплексно оцінити їх роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку. Виділення класифікаційних ознак за стратегічною значущістю, часовим горизонтом розвитку, рівнем управління, інвестиційною привабливістю та рівнем інноваційності свідчить про прагнення інтегрувати як функціональні, так і управлінські характеристики інфраструктури. Такий

підхід забезпечує можливість диференційованого визначення пріоритетів розвитку та формування ефективної інфраструктурної політики.

Таблиця 1

Системна класифікація інфраструктурних об'єктів у стратегічному управлінні

Класифікаційна ознака	Класифікаційні категорії інфраструктурних об'єктів	Характеристика у стратегічному управлінні
За стратегічною значущістю	Критична інфраструктура	Забезпечує базові функції держави та безпеку (енергетика, транспорт, зв'язок); пріоритетний захист і розвиток
	Стратегічно важлива	Має значний вплив на економічне зростання та конкурентоспроможність
	Допоміжна	Підтримує функціонування основних секторів економіки
За тривалістю розвитку	Довгострокового розвитку	Потребує значних інвестицій і тривалого планування
	Середньострокового розвитку	Орієнтована на модернізацію та оптимізацію
	Короткострокового вдосконалення	Швидкі управлінські рішення, підвищення ефективності
За рівнем управління	Національного рівня	Формують загальнодержавну інфраструктурну політику
	Регіонального рівня	Забезпечують розвиток окремих територій
	Місцевого рівня	Орієнтовані на задоволення потреб громад
За інвестиційною привабливістю	Привабливі	Мають стабільний попит і швидку окупність
	Потенційно привабливі	Потребують державної підтримки або стимулів
	Малопривабливі	Соціально значущі, але економічно менш вигідні
За рівнем інноваційності	Інноваційні	Передбачають впровадження новітніх технологій
	Традиційні	Функціонують на основі усталених технологій
	Потребують модернізації	Характеризуються високим рівнем зношеності

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1, 2, 3, 4, 5]

Наведена класифікація дає можливість системно оцінювати інфраструктурні об'єкти та приймати обґрунтовані управлінські рішення: вона допомагає визначити пріоритети фінансування (наприклад, спрямувати ресурси насамперед на критичну інфраструктуру), ефективно планувати розвиток у часі (розрізняючи коротко-, середньо- та довгострокові проєкти), розподіляти відповідальність між рівнями влади (національним, регіональним і місцевим), а також оцінювати доцільність інвестицій і потребу в державній підтримці. Крім того, така систематизація дозволяє виявити об'єкти, що потребують модернізації або впровадження інновацій, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити збалансований розвиток економіки та територій.

Отже, системна класифікація інфраструктурних об'єктів у стратегічному управлінні виступає фундаментальним механізмом упорядкування та оцінки складної соціально-економічної системи інфраструктури. Вона дозволяє ідентифікувати ключові елементи, визначати їх функціональні ролі та взаємозв'язки, що забезпечує ефективне планування, обґрунтоване прийняття управлінських рішень і концентрацію ресурсів на стратегічно значущих напрямах розвитку.

Список використаних джерел:

1. Калівошко О.М., Хлистун Д.М. Сутність та основи класифікації інформаційної інфраструктури. Український економічний часопис. 2024. Вип. 5. DOI: 10.32782/2786-8273/2024-5-12. *(дата звернення: 29.03.2026)*

2. Льовочкін М.О. Класифікації інфраструктури та місце в ній державної інфраструктури. Агросвіт. 2018. № 5. С. 68–74. URL:http://www.agrosvit.info/pdf/5_2018/12.pdf *(дата звернення: 01.04.2026)*

3. Новикова В. Інфраструктура: сутність поняття, види, застосування в рекреаційній сфері. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія. 2016. № 1(64). С. 16–22. DOI: http://doi.org/10.17721/1728-2721.2016.64.3 *(дата звернення: 09.04.2026)*

4. Садчикова І. Концептуальні положення обґрунтування сутності категорії «інфраструктура». Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4(24). С. 155–169. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-4(24)-155-169*(дата звернення: 11.03.2026)*

5. Чуницька І. І. Наукові орієнтири структурування інфраструктури фінансового ринку. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8036 (дата звернення: 07.04.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.3*(дата звернення: 29.03.2026)*

УДК 005.21:330.341.1

Шевченко О.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Браташ М.А., ст. викладач
кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкових процесів, посиленням глобальної конкуренції та стрімким розвитком цифрових технологій. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформаційних змін в Україні особливого значення набуває інноваційна діяльність підприємств як ключовий фактор забезпечення їх стійкості та конкурентоспроможності. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи стратегічного управління інноваційною діяльністю.

Інноваційна діяльність підприємства охоплює процеси створення, впровадження та комерціалізації нових продуктів, технологій, організаційних рішень та управлінських підходів. Вона спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах інновації виступають не лише фактором розвитку, але й необхідною умовою виживання підприємств.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю передбачає визначення довгострокових цілей інноваційного розвитку, формування відповідної стратегії, вибір ефективних інструментів її реалізації та контроль досягнення поставлених результатів. Стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю забезпечує системність, узгодженість та результативність інноваційних процесів на підприємстві [2].

В умовах сучасних викликів стратегічне управління інноваційною діяльністю зазнає суттєвих трансформацій. Зокрема, підприємства змушені адаптувати свої інноваційні стратегії до нестабільного зовнішнього середовища, враховувати високий рівень ризиків, обмеженість ресурсів та необхідність швидкого реагування на зміни. Це обумовлює перехід від традиційних підходів до більш гнучких, адаптивних та ризик-орієнтованих моделей управління.

До ключових сучасних викликів, що впливають на інноваційну діяльність підприємств, належать економічна нестабільність, обмежений доступ до фінансових ресурсів, технологічна відсталість окремих галузей, зростання конкуренції на глобальному ринку, а також необхідність цифрової трансформації бізнес-процесів. У таких умовах підприємства повинні орієнтуватися на розвиток інноваційного потенціалу, підвищення гнучкості організаційних структур та активне впровадження сучасних технологій.

Як підкреслюють дослідники, ефективне стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств у глобальному середовищі передбачає використання сучасних інструментів, зокрема стратегічного аналізу, управління інноваційними проектами, цифрових технологій та механізмів адаптації до змін [1]. Це є актуальним і для управління інноваційною діяльністю, яка виступає основою конкурентного розвитку підприємств.

Важливим елементом стратегічного управління інноваційною діяльністю є формування інноваційної стратегії підприємства. Вона визначає пріоритетні напрями інноваційного розвитку, ресурси та механізми їх реалізації. Серед основних типів інноваційних стратегій доцільно виділити стратегію технологічного лідерства, стратегію імітації інновацій, стратегію поступового вдосконалення та стратегію відкритих інновацій.

У сучасних умовах особливого значення набуває використання таких інструментів стратегічного управління інноваційною діяльністю, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельний аналіз інноваційних проектів, управління ризиками, а також застосування цифрових платформ для управління інноваційними процесами. Це дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та ефективність реалізації інноваційних стратегій.

Водночас впровадження інноваційної діяльності супроводжується рядом проблем, серед яких варто виділити недостатній рівень фінансування, низьку інноваційну активність підприємств, відсутність ефективної інноваційної інфраструктури та недостатній рівень підготовки персоналу. Це зумовлює необхідність удосконалення системи управління інноваційною діяльністю та активізації державної підтримки інновацій.

У контексті сучасних викликів важливим є формування адаптивної системи стратегічного управління інноваційною діяльністю, яка забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інновації. Це передбачає розвиток інноваційної культури, стимулювання творчого потенціалу персоналу та впровадження сучасних управлінських підходів.

Таким чином, стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах сучасних викликів є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Ефективна реалізація інноваційних стратегій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Боровик М. В., Троян В. І., Чередниченко К. О. Інструменти стратегічного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств у глобальному середовищі. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 2 (43). С. 261–270. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-2(43)

2. Волкова М. В., Подвігін А. Д. Стратегічний підхід управління інноваційною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-133

УДК 658.89

Ющук Д.М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності D5 Маркетинг, гр. МА-6
Науковий керівник: Завалій Т.О., доктор філософії, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»

КУЛЬТУРА ЧАЙОВИХ В УКРАЇНІ: КОНТЕКСТ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

Культура чайових є соціально-економічним явищем, що історично сформувалося під впливом різних чинників у певних країнах. Чайові відображають не лише економічні відносини між споживачем і працівником сфери обслуговування, а й соціальні норми та цінності суспільства. Дослідження цього явища в локальних умовах дає змогу виявити особливості споживчої поведінки та сервісної культури в Україні.

Метою цього дослідження є порівняльний аналіз культури чайових у країнах з різним ставленням до цього явища та визначення особливостей її формування в Україні.

Дослідження переважно зосереджуються на індивідуальних рішеннях щодо чайових, зокрема на тому, чому споживачі залишають чайові, тоді як питання відмінностей між країнами та їхнього зв'язку з культурними особливостями суспільств розглядаються значно рідше. Водночас саме ці відмінності дозволяють зрозуміти, чому в певних суспільствах сформувалася практика добровільної оплати понад вартість пропозиції (здебільшого послуги) та які цінності є передумовою формування культури чайових.

Термін «чайові» використовується для позначення «суми грошей, яку добровільно вручає клієнт працівникові на додаток до тієї суми, котру клієнт повинен сплатити за надані послуги» [7]. За підходом М. Лінна [3], всі мотиви залишати чайові можна поділити на чотири групи, зокрема: 1) сервісно-статусні (прагнення справити враження на оточуючих, отримати прихильність і визнання з боку працівника або забезпечити кращий сервіс у майбутньому); 2) альтруїстичні (бажання компенсувати низький заробіток працівника та покращити його матеріальне становище); 3) нормативні (відчуття соціального обов'язку дотримуватися усталеної практики чайових); 4) мотиви взаємності (винагорода працівника за якісно надану послугу). За результатами дослідження Вейлі та ін. [4], проведеного на основі опитування американців, отриманий сервіс є найпотужнішим мотиватором залишати чайові і пояснює найбільшу частку варіації поведінки споживачів порівняно з іншими чинниками. У сучасних умовах чайові природно сприймаються в багатьох країнах як компонента сервісу, тобто спосіб висловити вдячність за високоякісне обслуговування [8].

Традиція чайових виникла в Англії і поширилася світом. Припускається, що перші подібні практики датуються XVI ст., коли гості, які ночували в будинку господаря, залишали гроші його слугам [5]. Проте в різних країнах вона набула різних форм і значень. Наприклад, у США чайові є важливою частиною доходу працівників сфери обслуговування. Там сформувалася норма залишати 15-25% від суми чеку, а інколи навіть більше, що пов'язано з особливостями оплати праці, адже працівники часто отримують низьку базову зарплату і залежать від чайових [5].

Походження слова «чайові» має кілька версій. Найпоширеніша з них пов'язує появу цієї традиції з європейськими чаюваннями XVIII ст., коли слугам залишали невеликі грошові винагороди. Подібна логіка простежується і в інших мовах, де відповідники цього поняття буквально означають «гроші на випивку» або «на пиво» як знак доброзичливості клієнта щодо працівника. Дослідники зазначають, що подібні терміни з'явилися ще до широкого поширення чаю в Європі. Щодо англійського слова *tips*, серед широкого загалу побутує думка про його походження від абревіатури *To Insure Prompt Service* («для прискорення обслуговування»). За легендою, відвідувачі чайних садів кидали монети у спеціальні скриньки, аби швидше отримати напій. Однак лінгвісти схиляються до версії, що слово з'явилося у XVII ст. в середовищі малоосвіченої прислуги та означало просто «передати» [8].

Характер ставлення до чайових у різних суспільствах визначається передусім соціальними нормами, які формують уявлення про те, що є прийнятним, очікуваним або навіть образливим у взаємодії між клієнтом і працівником сфери послуг. Для порівняльного аналізу були обрані США, Японія та Україна, оскільки ці країни демонструють три принципово різні моделі культури чайових, що дає змогу найкраще простежити вплив соціальних норм, економічних умов і традицій на поведінку споживачів. У США чайові є обов'язковою соціальною нормою та важливою частиною доходу працівників. У Японії вони відсутні через негативне ставлення до такого роду виплат. Україна демонструє перехідну модель, де культура чайових є відносно новим явищем, яке поступово формується під впливом міжнародного досвіду.

Чайові у США часто розглядаються як обов'язкова соціальна норма та основне джерело доходу для персоналу сфери обслуговування. Стандартний розмір чайових у ресторанах становить 18-25 % від суми рахунку до податків. Менше 15 % вважається ознакою поганого обслуговування, а відсутність чайових може сприйматися як образа [6].

У Японії культура чайових суттєво відрізняється. У більшості випадків чайові не приймаються, оскільки високий рівень сервісу вже включений у вартість послуги. Часто замість цього практикується

відмова від решти або символічні жести вдячності. Лише в окремих випадках, наприклад у дорогих ресторанах, можливі чайові, але вони мають іншу форму і подаються відповідно до місцевих традицій [1].

В Україні культура чайових розвивалася поступово. Якщо раніше вони були характерні переважно для дорогих закладів і великих подій, то з часом поширилася практика округлення суми та залишення приблизно 10 % від замовлення. Значний вплив на це мали подорожі українців, міжнародні події, а також розвиток безготівкових платежів і онлайн-сервісів [9]. Споживач в Україні ще не має чіткої норми поведінки щодо чайових і орієнтується переважно на власний розсуд, попередній досвід та якість отриманого сервісу. Найчастіше чайові залишають у ресторанах, кав'ярнях, таксі та салонах краси.

Результати порівняльного аналізу культури чайових у США, Японії та Україні узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз культури чайових у США, Японії та Україні*

Критерії	США	Японія	Україна
Обов'язковість чайових	Обов'язкові	Необов'язкові	Необов'язкові
Соціальний статус чайових	Норма	Не прийнято	Добровільно
Норма розміру чайових	15-25 %	Відсутня	Орієнтовно 10 %
Ставлення суспільства до чайових	Очікуються	Можуть ображати	Жест вдячності
Сприйняття чайових персоналом	Очікує	Відмовляється	Приймає з вдячністю
Ініціювання чайових персоналом	Поширене	Відсутнє	Рідкісне
Залежність якості обслуговування від чайових	Висока	Відсутня	Низька

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 5; 6; 8; 9].

* – дані є узагальненими і можуть мати винятки залежно від конкретного регіону чи закладу

Проведений аналіз засвідчує, що культура чайових безпосередньо впливає на поведінку споживачів, формуючи різні моделі прийняття рішень залежно від суспільного контексту. У США споживач діє під впливом соціального тиску, що фактично перетворює чайові на обов'язковий платіж. У Японії відсутність цієї практики відображає цінності суспільства, де якісний сервіс є нормою, а не предметом додаткової винагороди. Україна перебуває на етапі формування власної моделі, де споживач самостійно визначає доцільність і розмір чайових, орієнтуючись переважно на особистий досвід та запозичені міжнародні стандарти.

Таким чином, культура чайових є не лише економічним явищем, а й відображенням соціальних норм, історичного розвитку та цінностей суспільства. Відмінності між країнами демонструють, що поведінка споживачів у сфері послуг формується не лише економічними факторами, а й культурними особливостями.

Перспективним напрямом подальшого дослідження, на нашу думку, може бути опитування барист як працівників сфери обслуговування з метою збору первинних даних про практику чайових в Україні.

Список використаних джерел:

1. Fujirin. Tipping culture in Japan. *Reddit / r/JapanTravelTips*. 2022. URL: https://www.reddit.com/r/JapanTravelTips/comments/1cyj0nu/tipping_culture_in_japan/ (дата звернення: 26.04.2026).

2. Kirstin. An Outsider's Thoughts on the American Tipping Culture. *The Tinberry Travels*. 17.06.2014. URL: https://thetinberrytravels.com/american-tipping-culture/ (дата звернення: 25.04.2026).

3. Lynn M. Motivations for tipping: How they differ across more and less frequently tipped services. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. 2016. Vol. 65. P. 38–48. DOI: https://doi.org/10.1016/j.socec.2016.09.001

4. Whaley J. E., Douglas A. C., O'Neill M. A. What's in a tip? The creation and refinement of a restaurant-tipping motivations scale: A consumer perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 2014. Vol. 37. P. 121–130. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.005

5. Вен Т. Хто вигадав чайові і що спонукає клієнтів їх залишати? *BBC Future*. 02.12.2017. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/vert-cap-42197295 (дата звернення: 25.04.2026).

6. Кобзар Ю. «Чарівно та божевільно»: 10 буденних речей в США, що викликають культурний шок у іноземців. *УНІАН*. 25.10.2025. URL: https://cutt.ly/9tXwR7QX (дата звернення: 25.04.2026).

7. Конвенція про умови праці в готелях, ресторанах та аналогічних закладах : Міжнародний документ від 25.06.1991 № 172. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/32755 (дата звернення: 20.04.2026).

8. Лаптінов С. Цей термін не завжди був пов'язаний із чаєм: чому «чайові» так називаються. *УНІАН*. 31.03.2026. URL: https://cutt.ly/KtXqoeS3 (дата звернення: 22.04.2026).

9. Супівська Є. Примусова плата за обслуговування: чому українці проти чайових. *Новини.LIVE*. 09.12.2024. URL: https://cutt.ly/LtXwIJk3 (дата звернення: 05.05.2026).