

Міністерство освіти і науки України
Житомирський державний університет імені Івана Франка



ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

*XI Всеукраїнська студентська науково-практична інтернет-конференція
«Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку»*



21-22 листопада 2025 року
м. Житомир

Головний редактор:

Клімова Інна – к.е.н., завідувач кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи ЖДУ ім. І. Франка

Організаційний комітет:

Саух І.В. – д.е.н., професор кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи ЖДУ ім. І. Франка;

Фостолович В.А. – д.е.н., професор кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи ЖДУ ім. І. Франка;

Павлова С.І. – к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи ЖДУ ім. І. Франка;

Кащук К.М. – к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи ЖДУ ім. І. Франка;

Калініченко О.О. – к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи ЖДУ ім. І. Франка;

Пойта І.О. – к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи ЖДУ ім. І. Франка;

Мосійчук І.В. – к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи ЖДУ ім. І. Франка;

Іваненко В.О. – к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи ЖДУ ім. І. Франка.

Рецензенти:

Грабчук Ірина – д.е.н., доцент кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту Державного університету “Житомирська політехніка”;

Фостолович Валентина – д.е.н., професор кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи Житомирського державного університету імені Івана Франка.

Збірник тез доповідей XI Всеукраїнської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку» (21-22 листопада 2025 року) / за ред. к.е.н. Клімової І.О. – Житомир, 2025. – 231 с.

В збірнику представлені тези доповідей студентів та молодих науковців учасників XI Всеукраїнської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку».

Матеріали друкуються в авторській редакції. За достовірність фактів, цитат, власних імен, посилань на літературні джерела та інші відомості відповідають автор публікації.

Думка редакції може не збігатися з думкою авторів.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. МАРКІТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ	11
ОСАУЛЕНКО ЄЛИЗАВЕТА	11
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИГІТАЛІЗАЦІЇ	11
КУШНІР ОЛЕКСАНДР	12
КРЕАТИВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕМОЦІЙНОГО ВПЛИВУ В СУЧАСНІЙ	12
ЛОСЄВА ВАЛЕРІЯ	14
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТУ	14
НОВІКОВА ЮЛІЯ	16
ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»	16
СТЕЦЬОК ВІТАЛІНА	18
ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ ДЛЯ АНАЛІТИКИ БІЗНЕСУ НА	19
МАРТИНЮК МАКСИМ	21
МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ	21
КОРНІЄНКО МИКОЛА	23
СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ	23
СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	26
ГРОМОВ ВЛАДИСЛАВ	26
СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	26
ДОЛЯ КСЕНІЯ	28
РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ	28
КАХНО АНГЕЛІНА	30
ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОЦЕДУРА МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ В СОЦІАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ	30
КИРИЛЮК ОКСАНА	32
РОЛЬ КЕРІВНИКА В ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ КОЛЕКТИВУ	32
КУХЕЛЬНИЙ ДМИТРО	34
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ	34
ПАЛЬКО ЮРІЙ	36
СТАН СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	36
ПОПОВА МАРІЯ	38
РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	38
RUDENKO OKSANA	40
ADAPTIVE APPROACHES TO MANAGEMENT DECISION-MAKING IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY	40
ХРУСТ ПОЛІНА	42
СУТНІСТЬ, ТА ЕЛЕМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	43
ШАМРО НАТАЛІЯ	45
ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНИХ УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	45

УШИВА ТЕТЯНА	47
ЦІЛОВІ ФУНКЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ	47
ЄРУХ АНДРІЙ	49
ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	49
ОРАНСЬКА ОЛЬГА	51
ПАРТНЕРСЬКІ ЗВ'ЯЗКИ: СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА	51
БЕЛІКОВА МАРГАРИТА.....	53
УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	53
СВІРІДОВА КАТЕРИНА.....	55
РОЛЬ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	55
ТРУТЕНЬ КАТЕРИНА.....	57
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	57
УЩАПІВСЬКИЙ МАКСИМ	59
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	59
ХРУСТ ПОЛІНА	61
СУТНІСТЬ, ТА ЕЛЕМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	61
БЕНДЕЛЬ ДАР'Я	63
КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ	63
БІЛЬСЬКИЙ ВІКТОР.....	65
КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	65
ДЯЧЕНКО МАР'ЯНА.....	66
РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	66
ЩЕПІК ІННА	68
СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	68
ЛАВРЕНЧУК ВЛАДИСЛАВ.....	71
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА» ЯК ФАКТОР ВИРІШЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ	71
МИРОНЧУК АННА.....	72
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (HRM) В УМОВАХ МІНЛИВОГО РИНКУ ПРАЦІ	72
МОІСЕЄВА ВЕРОНІКА	74
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	75
СОЗІНОВА СВІТЛАНА	76
ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ	76
ДУХНИЧ СОФІЯ.....	78
ДЕТЕРМІНАНТИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ: ЛІДЕРСЬКИЙ ВПЛИВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯКОСТІ	78
КУЗЬМІНСЬКА АННА	81
УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ТА ВІДГУКАМИ В ОНЛАЙН-СЕРЕДОВИЩІ ЯК ЕЛЕМЕНТ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПОСЕРЕДНИКІВ	81

БАГІНСЬКИЙ ВАДИМ	84
МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	84
МОСІЙЧУК ВЛАДИСЛАВ	87
ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	87
ПАТЛАЙ ЄВГЕНІЙ	89
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ПІДХОДУ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ПІДПРИЄМСТВІ	89
СОБОЛЬ ДАНИЇЛ	92
УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ПІДПРИЄМСТВА	93
ФІЛІМОНЧУК АННА	95
РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ.....	95
ХАЛІМОНЧУК ОЛЕГ	96
СТРУКТУРА СИСТЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	96
СЕКЦІЯ 3. БІЗНЕС – ПРОЦЕСИ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	99
ПОСНА ІРИНА.....	99
ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО.....	99
СОКОЛ СОФІЯ	101
ОБЛІКОВА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ.....	101
ТЕРТИШНА СОФІЯ.....	103
ПОНЯТТЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО СКЛАДОВІ.....	103
МІТЛИЦЬКА СОФІЯ.....	105
ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ІДЕЇ ТА БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТІ.....	105
ОРАНСЬКА ОЛЬГА	107
ПАРТНЕРСЬКІ ЗВ'ЯЗКИ: СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА	107
ПАТЛАЙ ЄВГЕНІЙ	109
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ПІДХОДУ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ПІДПРИЄМСТВІ	109
ПОСТОВІТЮК ДАР'Я	113
РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	113
СЛАВІНСЬКА ВІКТОРІЯ.....	114
БЕЗПЕКА КРИТИЧНОГО ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	115
ТРОХИМЕНКО ТЕТЯНА	110
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ	111
ТРУТЕНЬ КАТЕРИНА.....	113
ФІНАНСОВИЙ ОБЛІК ЯК ОСНОВА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	113
ХМІЛЬ НАТАЛІЯ	115
СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ	115
ШИДЛОВСЬКА ВАЛЕРІЯ	117
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	117
КАРАСЬ МИКОЛА.....	119
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	119

БІТРИХ ВІТАЛІЙ	121
ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА МАРКЕТИНГУ СЛУЖБИ ДОСТАВКИ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	121
ЛОБОВ ОЛЕКСАНДР	123
СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ	123
СТРИЖ АРТЕМ	125
УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ	125
СЕКЦІЯ 4. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД.....	128
PRYMUSHKO DARIA	128
STARTUPS AS ENDOGENOUS DRIVERS OF THE INNOVATION ECONOMY	128
СУКАЧОВ ОЛЕКСАНДР БАШОТА АРТЕМ	130
ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНОГО В КОНТЕКСТІ МАКРОПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	130
РУДЕЙЧУК ІРИНА	132
ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	132
СУШАРНИК Я.А.....	134
ЯКУБОВСЬКА К.О.....	134
ЦИФРОВІ ХАБИ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТВАРИННИЦТВА	134
ЧИК МАРІЯ	136
СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА.....	136
ПОСТОВІТЮК ДАР'Я	138
РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	138
ІНАК ВІКТОР ДЕНЕЙЧУК РОМАН.....	140
ВПЛИВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ НА ФІНАНСОВИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	140
ІШКОВИРА АНАСТАСІЯ.....	142
GREEN & CLEAN TESH ЯК ПРІОРИТЕТ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ	142
ДУХНІЧЕНКО АНАТОЛІЙ.....	144
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	144
ОСИПЧУК АЛЬБІНА.....	146
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПЕРЕВАГИ	146
ІШТОГРИН ЯРЕМА	148
АНАЛІТИКА СТАНУ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ ТА ГОЛОВНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКСПОРТІВ В УМОВАХ ВІЙНИ	148
СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: АНАЛІЗ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	151
ГАВРИШ АЛІНА.....	151
РЕАКЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА ПОВНОМАСШТАБНЕ ВТОРГНЕННЯ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ В УКРАЇНУ	151
КЛЯШТОРНА ОКСАНА	153

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ОБ'ЄКТІВ ІНФРАСТРУКТУРИ ФІНАНСОВОГО РИНКУ.....	153
ЛІНЧУК ЄЛИЗАВЕТА	155
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МИТНО- ТАРИФНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ.....	155
ДЕМЧУК АНАСТАСІЯ.....	157
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД.....	157
КАНАРСЬКА ЮЛІЯ.....	158
МІГРАЦІЯ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ,.....	158
ПЕКАРЧУК ЮЛІЯ.....	160
РОЛЬ УКРАЇНИ У ФОРМУВАННІ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО МІЖНАРОДНОЇ.....	160
СТЕЦЕНКО ЄЛИЗАВЕТА.....	162
НАВЧАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	163
БІЛЬСЬКИЙ ВІКТОР.....	164
СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	164
МАЦЮК АНАСТАСІЯ	166
ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ДОБРОБУТ: ЯК НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВАЮТЬ НА HR-СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА	166
СЕКЦІЯ 6. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	169
БАРИШЕВА МАРІЯ	169
ЛІДЕРСТВО В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ МЕНЕДЖЕРІВ	169
СТАРЕНЬКИЙ ЮРІЙ	171
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	171
ШАМРО НАТАЛІЯ.....	173
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РИНКУ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	174
СЛОМІНСЬКА КАТЕРИНА	176
ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	176
БЕСПЯТЮК МАРІЯ.....	177
ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	177
КИРИЛЮК ОКСАНА.....	179
ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	179
МАЗУРКАТЕРИНА.....	181
FRIEND-SHORING І NEAR-SHORING ЯК НОВІ СТРАТЕГІЇ.....	181
МУЗИКА АЛІНА.....	183
МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ.....	184
SERAZHNYM VERONIKA.....	185

INNOVATIVE LOGISTICS STRATEGIES IN THE FACE OF GLOBAL COMPETITION: THE EXPERIENCE OF THE EU AND UKRAINE	185
REFERENCE	186
ШИНКОВЕНКО МАРІЯ	187
ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: АНАЛІЗ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	187
ЛЕОНОВЕЦЬ ЄВГЕН.....	189
КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ	189
ХОМЕНКО ДІАНА.....	190
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (КСВ) ТА КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ	190
СТЕЦЕНКО ЄЛИЗАВЕТА	192
ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	192
СЕКЦІЯ 7. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС: ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	195
ГУРСЬКИЙ ОЛЕГ	195
ЕКОІННОВАЦІЇ У РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ: ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЇСТІВНОЇ УПАКОВКИ З ВОДОРОСТЕЙ	195
ГАНДЖА КАТЕРИНА.....	197
ІННОВАЦІЇ У КОНДИТЕРСТВІ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО	197
ЛЕВЧЕНКО ВАРВАРА.....	199
ІВЕНТ-ЗАХОДИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	199
ТКАЧУК РОСТИСЛАВ.....	201
МОЛЕКУЛЯРНА КУХНЯ В КОНДИТЕРСЬКОМУ МИСТЕЦТВІ: ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ТВОРЧІ ПІДХОДИ У РЕСТОРАННОМУ	201
ГУМЕНЮК ОЛЬГА.....	203
ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У РЕСТОРАНАХ І ГОТЕЛЯХ	203
ХІЛЬЧЕНКО ВІТАЛІЙ	205
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	205
КІЯНОВА СВІТЛАНА.....	207
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	207
ПЕТРАКІВСЬКА ОЛЬГА	208
РОЗРОБКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	208
ЗАДОРОВИЧ ІГОР ШУМЛЯС ВІКТОР.....	210
ЕКОЛОГІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	211
МОЛЬДЕРФ КРІСТІНА.....	212
РОЛЬ РОЗВАЖАЛЬНИХ ПРОГРАМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	212
ВЕРГЕЛЮК ВАЛЕРІЯ.....	214
РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ МЕРЕЖ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО	

БІЗНЕСУ	214
ХІЛЬЧЕНКО ВІТАЛІЙ	216
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	216
ГОРПИНИЧ АНДРІЙ	218
ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ ЦЕХІВ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	218
ШВЕЦЬ АНАСТАСІЯ	219
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВХІДНОЇ ЗОНИ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	219
КОТЕЛКО АЛІНА	222
ЗДОРОВЕ ХАРЧУВАННЯ ЯК ТРЕНД У РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	222
СЕКЦІЯ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.....	225
ЗАДОРОЖНИЙ ІЛЛЯ.....	225
ЗАЄЦЬ МАРІЯ.....	225
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	225
СОБЧУК МАКСИМ КУРИЛО ДМИТРО.....	227
ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО.....	227
СЕКЦІЯ 9. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА УСТАНОВИ	229
БЕВЗІЮК ЮЛІЯ.....	229
ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	229

СЕКЦІЯ 1. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

ОСАУЛЕНКО ЄЛИЗАВЕТА

НТУ «Харківський політехнічний інститут»

Науковий керівник:

к. ф. н., доцент Д.О.Гулієва

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИГІТАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки маркетингова діяльність підприємств зазнає суттєвих змін. Швидкий розвиток цифрових технологій, активне використання інтернет-платформ, зміна поведінкових моделей споживачів – все це формує нове конкурентне середовище, у якому підприємства змушені адаптувати свої маркетингові стратегії. Основною метою стає не лише просування товару чи послуги, але й формування довготривалих відносин зі споживачами, заснованих на довірі, цінностях і персоналізації.

Актуальність дослідження зумовлена зростаючим значенням цифрових каналів комунікації, аналітики великих даних (Big Data), соціальних мереж, CRM-систем та інструментів автоматизації маркетингу. Саме завдяки цим інструментам підприємства можуть краще розуміти потреби своїх клієнтів, ефективніше сегментувати ринок та реалізовувати індивідуалізовані пропозиції [2, с. 101].

Метою роботи є дослідження сучасних підходів до вдосконалення маркетингової стратегії підприємства з урахуванням тенденцій дигіталізації та формування рекомендацій щодо її ефективного впровадження.

У дослідженні зроблено аналіз досвіду українських підприємств щодо реалізації стратегій допомоги в сфері іподільної торгівлі, IT-послуг і електронної торгівлі. Використання омніканальних стратегій підприємств допомогло збільшити середній рівень обсягів продажів на 25% і кардинально зробило перерозподження витрат за більш точкованими існуваннями клієнтів [3, с. 112].

Одного з найбільш успішних у модель уявляє собою "SEE-THINK-DO-CARE", для допомоги компанії супроводителю у клієнта на всіх етапах рішення. Such as: in "SEE"-phase applied branded-advertising for creation of the awareness, in "THINK"-phase - content-marketing, which encourages interest, in "DO"-phase stimulation toward purchase and in "CARE"-phase customer care after the sale [1].

Суттєво зростає роль соціальних мереж, які перетворились з інструменту комунікації на повноцінні канали продажу. Соціальні платформи, такі як Instagram, TikTok, Facebook, Telegram, активно використовуються для формування іміджу бренду, комунікації з цільовою аудиторією та просування товарів. Зокрема, за даними дослідження McKinsey, близько 70% користувачів Instagram мають досвід придбання товарів безпосередньо через цю платформу [2, с. 104].

Разом із тим, дигіталізація маркетингу породжує низку викликів. До основних належать:

- проблема кібербезпеки та захисту персональних даних споживачів;
- ризик інформаційного перевантаження аудиторії;
- складність у вимірюванні ефективності деяких цифрових каналів;
- залежність від зовнішніх платформ (алгоритмів Google, Facebook тощо).

Невід’ємним компонентом сучасної стратегії є впровадження технологій штучного інтелекту в аналіз споживчої поведінки та автоматизацію взаємодії з клієнтами (чат-боти, персональні рекомендації, email-маркетинг). Наприклад, підприємства, що застосовують AI-рішення для автоматизації маркетингу, фіксують зростання конверсії на 30–50% [1].

Отже, підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства в умовах дигіталізації можливе завдяки комплексному підходу до використання цифрових інструментів, розумінню сучасних споживачьких трендів та інвестуванню в аналітику. Майбутні дослідження доцільно зосередити на побудові інтегрованих цифрових екосистем взаємодії з клієнтами та вивченні інструментів підвищення клієнтської лояльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – Wiley, 2021.
2. Стельмах І. Цифрова трансформація маркетингу: аналітика, автоматизація, персоналізація // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2022. – № 4. – С. 98–106.
3. Сидоренко В.М. Діджиталізація бізнес-процесів в Україні: проблеми та перспективи // Економіка та управління. – 2023. – № 2(36). – С. 109–115.
4. Житник Н.С. Персоналізація цифрового маркетингу: перспективи для українських підприємств // Бізнес Інформ. – 2023. – № 6. – С. 117–121.

КУШНІР ОЛЕКСАНДР

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Якушевська Оксана,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

КРЕАТИВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕМОЦІЙНОГО ВПЛИВУ В СУЧАСНІЙ РЕКЛАМІ

У сучасному світі реклама перестала бути просто інструментом продажу. Вона перетворилась на спосіб емоційної комунікації між брендом і споживачем. Люди сьогодні реагують не лише на продукт, а насамперед на почуття, які викликає його подача. Саме тому креатив став головною зброєю рекламного впливу, адже він здатен не просто привернути увагу, а й створити емоційний зв'язок, що формує лояльність і довіру до бренду.

Креатив у рекламі це не просто оригінальна ідея або красивий візуал. Це спосіб мислення, який дозволяє подати звичайну інформацію так, щоб вона викликала реакцію. У світі, де люди щодня бачать сотні рекламних повідомлень, емоційний аспект стає вирішальним. Коли реклама змушує людину посміхнутися, задуматися або відчувати натхнення, вона запам'ятовується набагато сильніше. Рекламні компанії вже давно зрозуміли, що раціональні аргументи працюють слабше, ніж емоції. Покупець частіше приймає рішення на основі відчуттів, а не логіки. Саме тому реклама, яка зворушує, викликає сміх або асоціюється з приємними спогадами, має більший ефект. Такі компанії створюють не просто імідж товару вони формують образ бренду, що говорить з людиною на одній хвилі.

Емоційний маркетинг, заснований на креативі, працює через психологічні тригери. Це може бути ностальгія, гумор, почуття гордості, страх втрати, співчуття або прагнення до самовираження. Наприклад, компанії, які апелюють до родинних цінностей чи національної гордості, завжди викликають сильний відгук [1]. Під час війни в Україні багато брендів адаптували свої меседжі, щоб підтримати моральний дух людей через щирі, емоційні сюжети про єдність, взаємодопомогу та силу нації. Велику роль у цьому процесі відіграє візуальний і вербальний контент. Текст і зображення повинні працювати разом, створюючи гармонійний емоційний вплив. Навіть кілька слів, якщо вони влучні, можуть викликати потрібну реакцію. Наприклад, короткі слогани на кшталт «Смак, що об'єднує» або «Разом до перемоги» передають більше, ніж довгі описи. Сила таких фраз у їхній простоті й щирості вони стають елементами національної культури споживання.

Креативна реклама сьогодні це не лише про художність, а й про глибоке розуміння психології аудиторії. Бренди більше не намагаються «продавати» вони прагнуть створити історію, у якій споживач бачить себе. Формат storytelling став одним із найпотужніших інструментів сучасного маркетингу. Це коли реклама не просто показує продукт, а розповідає історію про життя, емоції, вибір або мрію. Люди люблять історії, бо вони викликають співпереживання, а емоційна залученість це те, що перетворює випадкового глядача у постійного клієнта [4]. Наприклад, багато українських брендів створюють контент, що поєднує комерцію з патріотизмом. У коротких відео або постерах показуються звичайні люди, які допомагають армії, працюють, волонтерять і при цьому користуються продукцією компанії. Така реклама має подвійний ефект: вона підвищує продажі та водночас формує позитивний емоційний імідж. Варто також відзначити, що цифрова трансформація змінила способи подачі креативу. Якщо раніше головним майданчиком були телебачення та друковані ЗМІ, то сьогодні більшість емоційної реклами живе у соціальних мережах Instagram, TikTok, YouTube. Тут креативність проявляється у форматах коротких відео, мемів, інтерактивів, сторітелінгу у форматі сторіс. Усе це дозволяє брендам говорити з аудиторією її мовою, швидко реагувати на події та тренди.

Одним із найцікавіших інструментів сучасної емоційної реклами стали нейромаркетинг і аналітика поведінки. Компанії вивчають, як люди реагують на різні кольори, звуки, ритми або типи повідомлень. Наприклад, теплі кольори, м'яка музика й усміхнені обличчя створюють почуття довіри, тоді як контрастні зображення або несподівані переходи викликають захоплення. На основі цих даних створюються рекламні концепти, що буквально «зачіпають» емоційні центри мозку. Водночас креатив це не лише про форму, а й про щирість. Сучасний споживач дуже добре відчуває фальш. Якщо реклама виглядає неприродно або занадто нав'язливо, вона викликає роздратування. Тому успішні бренди намагаються будувати комунікацію через правдиві історії, реальних людей і соціально значущі теми.

Наприклад, велика частина ефективних реклам зараз має соціальне або екологічне забарвлення: підтримка українських військових, допомога переселенцям, популяризація сортування сміття або збереження природи. Це не лише позитивно впливає на імідж компанії, а й створює відчуття спільних цінностей між брендом і споживачем. У такий спосіб формується емоційний капітал бренду довіра, яка приносить більше користі, ніж будь-яка знижка [2].

Цікаво, що навіть короткотривала рекламна кампанія може залишити тривалий емоційний слід. Люди часто не пам'ятають, яку саме знижку пропонував магазин, але добре пам'ятають атмосферу реклами музику, кольори, настрій. Це показує, що головний ефект креативу полягає не в раціональному переконанні, а у формуванні емоційного досвіду. Креативні підходи допомагають і у вирішенні конкретних бізнес-завдань. Наприклад, компанії, що працюють у сфері e-commerce, використовують персоналізовану рекламу, яка базується на аналізі поведінки користувачів. Якщо клієнт шукав певний товар, система автоматично показує йому рекламу з емоційним контекстом замість сухого опису продукту подається історія про те, як цей товар покращує життя. Такий підхід підвищує конверсію і створює відчуття, що бренд «розуміє» свого клієнта [3].

Сучасна реклама також активно застосовує гумор як емоційний стимул. Сміх знімає напруження, створює позитивне враження й полегшує сприйняття інформації. Але цей прийом потребує делікатності жарти мають бути доречними і не образливими. Уміле використання гумору може зробити кампанію вірусною, адже люди із задоволенням діляться тим, що викликає усмішку. Усе більше брендів поєднують креатив із технологічними рішеннями: доповненою реальністю (AR), інтерактивними відео, чат-ботами, гейміфікацією. Це створює новий рівень залученості, коли користувач не просто дивиться рекламу, а взаємодіє з нею. Наприклад, інтерактивні акції, де покупець може «зібрати» подарунок у додатку або створити власний дизайн товару, викликають емоційне

задоволення від участі. З іншого боку, зростає і відповідальність брендів. Маніпулятивна реклама, яка експлуатує емоції без етичного підґрунтя, може викликати протилежну реакцію недовіру чи навіть обурення. Тому головне правило сучасного креативу це чесність і повага до аудиторії [5].

Отже, у сучасній рекламі креатив це не просто інструмент, а мова спілкування зі споживачем. Через образи, історії, кольори та музику бренд передає свої цінності, викликає емоції і формує стосунки з клієнтами. У цьому і полягає сила креативу: він не продає він переконує через почуття. Сьогодні, коли споживач стає дедалі вибагливішим, лише ті компанії, які здатні поєднати раціональне й емоційне, залишаються у пам'яті. Тому креатив як інструмент емоційного впливу це не просто тренд, а основа ефективної реклами, яка створює справжній зв'язок між брендом і людиною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурліцька О., Оксентюк Б. Креативні інструменти комунікаційного маркетингу. *[Журнал не зазначено чітко]*. 2024. С. 463–474. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46670/2/ColMon_2024_Burlitska_O-Creative_tools_of_communication_463-474.pdf (дата звернення: 08.11.2025).
2. Грушевська Ю. А. Рекламний текст як головний елемент вербальної рекламної комунікації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2024. Т. 35(74). № 3. Ч. 2. С. 169–173. URL: https://philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/3_2024/part_2/29.pdf (дата звернення: 08.11.2025).
3. Михайленко Д., Болотна О., Давиденко Н. Емоційний маркетинг у цифрових комунікаціях: роль у формуванні довіри та лояльності споживачів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5125> (дата звернення: 08.11.2025).
4. Мойсеєнко І. П. Вербальні засоби маніпуляції в рекламі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2024. Т. 35(74). № 1. Ч. 1. С. 126–130. URL: https://www.philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/part_1/22.pdf (дата звернення: 08.11.2025).
5. Райко Д. В. Стратегічне управління підприємством у контексті економіки вражень: інтеграція емоційного маркетингу в бізнес-модель. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 459–465. URL: https://mail.business-inform.net/article/?abstract=2024_8_0_459_465&year=2024 (дата звернення: 08.11.2025).

ЛОСЄВА ВАЛЕРІЯ

Науковий керівник:

д.е.н., професор Дубовик Тетяна

Державний торговельно-економічний університет

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТУ

В умовах динамічного ринкового середовища реклама виступає одним із ключових інструментів зміцнення позицій підприємства та його конкурентоспроможності. Ефективна рекламна діяльність потребує чіткого планування, одним із найважливіших аспектів якого є визначення розміру рекламного бюджету. Вибір методу формування рекламного бюджету безпосередньо впливає на ефективність маркетингових комунікацій, тому виникає необхідність порівняти різні підходи до його визначення.

Найпростіший за своєю сутністю метод фіксованого бюджету: підприємство встановлює певний щорічний рівень витрат на рекламу, який не змінюється протягом тривалого часу. Даний метод є неефективним, оскільки він не враховує зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що, як правило, призводить до нераціонального розподілу бюджету. Подібний недолік притаманний і залишковому методу, при якому бюджет реклами дорівнює сумі, що залишається після вирахування всіх інших витрат із загального маркетингового бюджету. Підхід не враховує мінімальні необхідні витрати для досягнення певних результатів, тому його ефективність обмежена і може підійти лише для малих підприємств, які нещодавно зайшли на ринок.

Метод визначення бюджету у відсотках до обсягу продажів є одним з найпопулярніших на підприємствах. Його сутність полягає у встановленні частки від поточного чи прогнозованого обсягу продажів, яка спрямовується на рекламні заходи. За аналогією бюджет можна визначити за відсотком до ціни товару чи послуги. Даний метод простий у використанні, гарантує витрати на рекламу лише в межах фінансових можливостей фірми, а для глобальних компаній - рівність можливостей на різних ринках. Проте він не враховує стратегічні маркетингові цілі, особливості ринку чи окремих товарів і обмежує можливість впровадження інновацій у рекламі. У разі зниження обсягів продажів відповідно скорочується й рекламний бюджет, хоча в таких умовах потреба в активізації рекламної діяльності, навпаки, зростає. Через це метод вважається зручним, але малоефективним для довгострокового планування.

За методом конкурентного паритету величина рекламного бюджету дорівнює рівню витрат на рекламу основних конкурентів. Це дозволяє компанії забезпечити відповідність своїх комунікаційних зусиль ринковим стандартам та знизити ризик перевитрат чи недофінансування. Водночас, неможливість передбачити рекламний бюджет конкурентів у майбутньому та орієнтація на минулі витрати зумовлюють пасивну позицію підприємства, яке змушене лише реагувати на дії інших учасників ринку. Цей метод також не враховує відмінності у ринковій позиції, стратегіях та ресурсах різних підприємств. Крім того, конкуренти не завжди приймають правильні рішення, тому їх наслідування може призвести лише до повторення помилок [1].

Метод співвідношення частки голосу і частки ринку передбачає встановлення витрат на рекламу у розмірі того ж відсотку від свого бюджету, що і величина частки ринку компанії. Особливо вигідним цей метод є для гравців зі значною часткою ринку, оскільки дозволяє адаптувати бюджет до свого впливу на ринок. Однак для досягнення цілей підприємства недостатньо лише підтримувати високий рівень присутності у медіа: необхідно враховувати всі маркетингові дії конкурентів і комплексно впливати на ринок. До того ж, конкуренти можуть збільшити свої рекламні бюджети, що змінить баланс та зробить частку голосу компанії непропорційною її частці ринку.

Метод визначення рекламного бюджету на основі історичних даних є більш раціональним і менш ризиковим порівняно з попередніми, оскільки базується на аналізі результатів минулих рекламних кампаній, що дозволяє точніше прогнозувати ефективність майбутніх витрат на рекламу. Головним викликом цього підходу є належне впорядкування даних про попередні кампанії. Зважаючи на специфіку цього методу, його не можна ефективно застосовувати для абсолютно нових товарів через відсутність відповідного досвіду [2].

У методі рентабельності інвестицій (ROI) витрати на рекламу розглядають як вкладення. Сума бюджету визначається як відношення цільового прибутку до планового показника ROI [4]. Хоча метод орієнтований на прибутковість та робить процес планування зрозумілим з фінансової точки зору, точна оцінка ROI часто ускладнена через відсутність даних про ефективність минулих заходів. Прогнозування рентабельності при цьому може бути неточним і призводити до нераціонального використання коштів.

Метод на основі мети і завдань концептуально відрізняється від попередніх. Рекламний бюджет складається не “зверху вниз”, а “знизу вверх”, і представляє собою

кошторис витрат на конкретні рекламні заходи, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Розмір рекламного бюджету визначається не довільно, а відповідно до конкретних маркетингових завдань і очікуваних результатів, що забезпечує раціональний розподіл ресурсів та підвищує ефективність комунікаційної діяльності підприємства. Основний недолік полягає у складності практичного застосування: він потребує глибокого аналізу ринку, досвіду планування й може бути надто трудомістким для невеликих компаній [3].

Жоден із розглянутих методів не можна вважати універсально оптимальним. Методи “зверху вниз” відрізняються простотою та швидкістю розрахунків, але часто ігнорують мінливі умови маркетингового середовища, що знижує їхню ефективність. Метод “знизу вгору” забезпечує точніше планування витрат і дозволяє раціонально розподіляти ресурси, проте його застосування потребує значних аналітичних зусиль. Найдоцільнішим підходом є комбінування цих методів: простіші можуть слугувати орієнтиром для загального бюджету, а цільові - коригувати витрати відповідно до конкретних завдань, що дозволяє сформувати гнучкий і ефективний рекламний бюджет, який враховує як фінансові можливості компанії, так і ринкові умови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зоріна О.І., Сиволовська О.В., Дергоусова А.О. Рекламний менеджмент: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 257 с.
2. Огірко М.О. Медіапланування: конспект лекцій. Чернівці : ЧНУ імені Юрія Федьковича, 2024. 109 с.
3. Луцій О.П., Ларіна Я.С., Забуранна Л.В. Рекламний менеджмент: підручник. Київ : НУБІП. 2017. 307 с.
4. 15 Methods for Setting up of Advertisement Budget under Top down Budgeting Method. URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/advertising/15-methods-for-setting-up-of-advertisement-budget-under-top-down-budgeting-method/22291> (дата звернення: 11.11.2025)

НОВІКОВА ЮЛІЯ

Науковий керівник:

Ph.D., старший викладач Штанова Альона
Державний торговельно-економічний університет

ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»

АТ «Банк Кредит Дніпро» — це універсальна фінансова установа, що надає всі види банківських послуг. В умовах війни, високої конкуренції та трансформації споживчої поведінки компанії необхідно швидко адаптовуватися до змін на ринку та посилювати власні позиції.

Тому для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища було проведено SWOT-аналіз. Він дозволяє визначити ключові внутрішні фактори – сильні та слабкі сторони, і зовнішні чинники –можливості і загрози. Для деталізації кожному критерію надано бальну оцінку, а також визначено вагомість (для внутрішніх показників) або ймовірність (для зовнішніх). Перемноження цих факторів дозволило отримати цінність кожного чинника, що відображає його значущість для стратегічного розвитку підприємства. Результати розрахунків наведено у таблиці 1.

Таким чином, переважають сильні сторони, загальна цінність яких – 7,8 балів, тоді як слабких сторін – 7,3. Це свідчить про позитивний внутрішній потенціал Банку Кредит Дніпро. Водночас слабкі сторони, такі як низьке знання бренду, зокрема через недостатню рекламну активність, потребують посилення маркетингових зусиль і розширення присутності компанії, особливо у західних регіонах.

Таблиця 1

Кількісна оцінка факторів SWOT-аналізу

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Фактор	Оцін-ка	Ваго-мість	Цін-ність	Фактор	Оцін-ка	Ваго-мість	Цін-ність
Стабільність та репутація	8	0,4	3,2	Низьке знання бренду	9	0,4	3,6
Сучасні цифрові сервіси	6	0,2	1,2	Недостатня рекламна активність	7	0,4	2,8
Широкий асортимент	9	0,3	2,7	Невелика ринкова частка	4	0,1	0,4
Активна благодійність	7	0,1	0,7	Невелика кількість відділень	5	0,1	0,5
Всього			7,8	Всього			7,3
Можливості (далі - М)				Загрози (далі - З)			
Фактор	Оцін-ка	Ймовір-ність	Цін-ність	Фактор	Оцін-ка	Ймовір-ність	Цін-ність
Релокація бізнесу у західні регіони України	8	0,8	6,4	Геополітична нестабільність	8	0,8	6,4
Розвиток державних програм	6	0,6	3,6	Зміни в політиці НБУ	7	0,7	4,9
Зростання торгових онлайн-платформ	7	0,7	4,9	Активізація інших гравців	6	0,6	3,6
Розвиток цифрових технологій	5	0,9	4,5	Воєнні ризики	7	0,9	6,3
М без геополітичної нестабільності	8	0,2	1,6	З без релокації бізнесу на захід	8	0,2	1,6
М без змін в політиці НБУ	7	0,3	2,1	З без розвитку державних програм	6	0,4	2,4
М без активізації інших гравців	6	0,4	2,4	З без зростання торгових платформ	7	0,3	2,1
М без воєнних ризиків	7	0,1	0,7	З без розвитку цифрових технологій	5	0,1	0,5
Всього			26,2	Всього			27,8

Складено автором на основі джерела [2].

Сумарна цінність можливостей становить 26,2 балів, тоді як загроз – 27,8. Отже, зовнішні загрози дещо переважають, що вказує на нестабільність зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство.

Далі побудовано матрицю взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх чинників SWOT-аналізу. Даний етап дозволяє визначити взаємодію сильних і слабких сторін банку з можливостями та загрозами. Для цього використано метод перехресного аналізу, який передбачає множення значень цінності показників внутрішнього середовища (S, W) на відповідні значення зовнішніх факторів (O, T). Отримані результати формують чотири стратегічні поля SWOT-матриці: SO, ST, WO, WT. Для узагальнення підраховано сумарні значення за кожним стратегічним полем у таблиці 2.

Таблиця 2

**Узагальнення матриці взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів
SWOT-аналізу**

Поле	Сума балів
SO	151,32
ST	165,36
WO	141,62
WT	154,76

Отримані дані показали, що $ST > SO$, $ST > WT$, тому Банку Кредит Дніпро рекомендовано застосувати стратегію «Максі-Міні» (як сильними сторонами знешкодити загрози) [1]:

- стабільність і ділова репутація можуть бути інструментом пом'якшення наслідків від геополітичної нестабільності через створення довіри з боку міжнародних партнерів, інвесторів до банку і таким чином вийти на зовнішній ринок;
- сучасні цифрові сервіси проти воєнних ризиків: розширити можливості дистанційного обслуговування, щоб клієнти могли отримувати всі послуги онлайн навіть під час перебоїв або релокації;
- широкий асортимент продуктів проти змін регуляторної політики НБУ: диверсифікувати продуктовий портфель для більш легкої та швидкої адаптації до нововведень;
- активна благодійність проти конкурентів: продовжувати та посилювати участь у соціальних ініціативах, підтримувати армію та постраждалих, щоб зміцнювати бренд через соціальну відповідальність.

Отже, реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банку та його сталому розвитку в нестабільному економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. SWOT-аналіз. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7> (дата звернення: 11.11.2025).
2. АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО» Фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності та Звіт керівництва (звіт про управління). Банк Кредит Дніпро. URL: https://creditdnepr.com.ua/sites/default/files/ifrs_fs_ukr_2024.pdf (дата звернення 11.11.2025).

СТЕЦЮК ВІТАЛІНА

Науковий керівник:

к.і.н, доцент Надольська Валентина

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ ДЛЯ АНАЛІТИКИ БІЗНЕСУ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

Постановка проблеми. Електронна комерція стає все більш популярною в контексті викликів останнього десятиріччя. Підприємці товарного бізнесу переходять на онлайн-формат, де електронні правочини укладаються дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем, а електронна торгівля виступає різновидом діяльності, пов'язаної із купівлею-продажем товарів та послуг онлайн. Українське законодавство визначає терміни, коло учасників і їхні обов'язки, у тому числі вимоги до ідентифікації продавця, прозорості умов оферти та підтвердження правочину, що формує нормативну основу для збирання і використання даних про транзакції та клієнтів у CRM-системах (Customer Relationship Management – управління відносин з клієнтами) і розвитку аналітичних процесів бізнесу на маркетплейсах. Клієнтоорієнтованість бізнесу вимагає прогнозування потреб споживачів та персоналізацію пропозицій для них. В останніх наукових дослідженнях підкреслюється, що саме цифрові платформи й маркетплейси масштабують ці підходи завдяки аналітиці даних і вбудованим інструментам управління асортиментом та попитом.

Мета роботи – обґрунтувати використання CRM-систем як інструменту аналітики клієнтоорієнтованого бізнесу на маркетплейсах через інтеграцію даних між ними.

Результати дослідження. Нормативна основа електронної торгівлі закладена в Законі України «Про електронну комерцію» (03.09.2015), що визначає електронну комерцію як відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час електронних правочинів. Електронна торгівля – господарська діяльність з дистанційної реалізації товарів із використанням інформаційно-комунікаційних систем. Нормативний акт зобов'язує продавця забезпечити простий і стабільний доступ до ідентифікаційних даних, інформації про ліцензії та ціни, а також врегульовує порядок укладання електронного договору та підтвердження правочину. Такі норми безпосередньо впливають на якість і повноту даних, що потрапляють у CRM, та на налаштування аналітичних конвеєрів збору даних з маркетплейсів [4].

Сучасні маркетплейси є не лише ефективними платформами, що забезпечують канали збуту, а й базами даних для аналітики ведення бізнесу. А. Пашкевич визначає маркетплейс як цифрову платформу, що об'єднує багато продавців і покупців, надаючи технічну, логістичну та платіжну підтримку, а також інструменти аналітики продажів і просування. Особливо актуальними такі платформи є для малого та середнього бізнесу, адже вони мінімізують початкові інвестиції в IT-інфраструктуру й маркетинг шляхом надання готових звітів, даних про замовлення та поведінку споживачів [1, с. 36–37]. С. Похилько та Ю. Швидка системно описують технологічний потенціал маркетплейсів: від аналітики даних і штучного інтелекту до хмарних обчислень, що підвищує ефективність бізнес-процесів та якість управлінських рішень на платформах, зумовлює інвестиції провідних маркетплейсів у цифровізацію. Це створює підґрунтя для інтеграції потоків даних з платформи у CRM продавця [3, с. 29].

Прикладами популярних українських та міжнародних маркетплейсів є Rozetka (Україна), Prom.ua (Україна), Amazon (США), Walmart (США), Etsy (США) та Alibaba (Китай) тощо [1, с. 36; 3, с. 29]. Поширені також різні види платформ для електронної торгівлі. Як зазначають І. Перезовова, О. Орлова та інші автори статті, електронні дошки оголошень – це сайти, де приватні особи та компанії самостійно розміщують пропозиції товарів і послуг (OLX, RIA.com, Shafa.ua). Електронні магазини та супермаркети продають під власним брендом товари різних виробників зі своїх складів і за власними цінами (Rozetka, Foxtrot, Comfy, METRO Україна, ModnaKasta, LeBoutique, Lamoda) [2, с. 8].

Хоч розробники цифровізують та удосконалюють маркетплейси, для ефективної роботи з клієнтами часто використовують CRM-системи, які інтегруються з цими платформами та виконують роль «операційного центру» для рішень на маркетплейсі. У статті О. Фарат, Т. Данько та Т. Сідельник підкреслено, що оптимізація асортиментної політики на платформах потребує використання Big Data, інструментів штучного інтелекту і CRM для менеджерських рішень. Названі автори наголошують на тому, що показники на кшталт загальної вартості товарів, проданих на платформі, залежать від здатності інтегрувати та аналізувати клієнтські дані. За успішного використання цього інструмента можливе утримання 25% клієнтів, проте суттєвими викликами є необхідність значних інвестицій на впровадження системи та належного рівня кіберзахисту [5].

Отже, практична модель для продавця на маркетплейсі виглядає так: дані про перегляди, додавання в кошик, транзакції, повернення, рейтинги товарів і відповіді на повідомлення покупців експортуються з облікового запису продавця на платформі, поєднуються з іншими джерелами комунікації (месенджери, e-mail-маркетинг, сайт), нормалізуються і завантажуються до CRM. Узгодженість цих процесів із законодавчими вимогами щодо захисту персональних та платіжних даних, ідентифікації продавця забезпечує як правову коректність, так і довіру клієнтів. Саме завдяки CRM формуються персоналізовані пропозиції, оцінюється ефективність рекламних кампаній у межах платформи, відслідковується цінність клієнтів і коригується асортиментна стратегія під волатильний попит.

Висновки. Електронна торгівля в Україні регулюється чіткою правовою рамкою, що задає єдині вимоги до структури правочину, ідентифікації продавця та прозорості комунікацій із покупцем. Ці норми не лише забезпечують захист споживача та юридичну визначеність, а й задають стандарти даних, з якими працюють CRM-системи продавців на маркетплейсах. Останні надали українському малому та середньому бізнесу готову інфраструктуру продажів із вбудованими аналітичними інструментами та каналами просування. Наведені приклади Rozetka і Prom.ua ілюструють, як довіра до платформи та її сервісні можливості можуть масштабувати бізнес без надмірних стартових витрат. На рівні технологій аналітика даних, AI, хмари та інтеграції з CRM формують основу підвищення ефективності та інвестиційної привабливості електронної торгівлі. Використання CRM-систем забезпечує управлінські рішення відомостями про клієнта з різних каналів взаємодії, що важливо для асортиментної політики, ціноутворення, комунікацій і прогнозування попиту на платформах. Узгоджене застосування цих інструментів і дотримання правової рамки є необхідною умовою переходу від реактивного задоволення потреб до їхнього прогнозування та активного формування попиту у динамічному середовищі маркетплейсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пашкевич А. Маркетплейси як інструмент розвитку малого бізнесу в Україні. *Розвиток соціально-економічних систем в геоekonomічному просторі* : зб. тез доп. V Міжнар. науково-практ. конф., м. Тернопіль, 15–16 трав. 2025 р. Тернопіль, 2025. С. 36–37. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48653/1/Zbirnyk_tez_2025.pdf#page=36.
2. Перезовова І. В., Орлова О. І., Сакун А. Ж., Морозова О. С., П'яста А. Р. Розвиток інноваційних стратегій посилення лояльності споживачів у сфері е-торгівлі. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. С. 1–11. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/895>.
3. Похилько С. В., Швидка Ю. С. Маркетплейси як основа електронної комерції: технологічний потенціал та інвестиційні горизонти. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 2 (112). С. 27–33. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-2\(112\)-27-33](https://doi.org/10.26642/ema-2025-2(112)-27-33).

4. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 10.11.2025).
5. Фарат О., Данько Т., Сідельник Т. Асортиментна політика маркетингових у контексті стратегічного управління та цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-29>.

МАРТИНЮК МАКСИМ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Іваненко Валентина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває здатність підприємства ефективно управляти маркетинговою діяльністю та адаптуватися до змін ринку. Маркетинговий потенціал підприємства є комплексною характеристикою, що визначає його можливості виявляти та задовольняти потреби споживачів, створювати конкурентні переваги та забезпечувати стратегічний розвиток. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідним є системне оцінювання маркетингового потенціалу, що базується на методологічних підходах, принципах і відповідних інструментах аналізу.

Метою дослідження є обґрунтування методологічних основ оцінки маркетингового потенціалу підприємства та дослідження впливу результатів оцінювання на формування стратегії його розвитку.

Маркетинговий потенціал підприємства визначають як сукупність ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей, що забезпечують здатність ефективно виконувати маркетингові функції та досягати поставлених стратегічних цілей. Його структуру становлять:

- маркетингові ресурси (фінансові, інформаційні, матеріальні, кадрові);
- компетенції та навички персоналу у сфері аналітики, брендингу, комунікацій, збуту та інновацій;
- організаційні можливості, що включають систему управління маркетингом, корпоративну культуру, інноваційність;
- ринкові позиції та імідж підприємства, що визначають рівень довіри та лояльності споживачів.

Таким чином, маркетинговий потенціал охоплює як матеріальні, так і нематеріальні активи, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

Оцінювання маркетингового потенціалу базується на таких ключових підходах:

1. Ресурсний підхід, який полягає в аналізі наявних маркетингових ресурсів та можливостей їх ефективного використання. Дає змогу визначити ступінь забезпеченості підприємства необхідною інфраструктурою та бюджетами.

2. Функціональний підхід – оцінює ефективність виконання маркетингових функцій: аналіз ринку, формування асортименту, збутова та комунікаційна діяльність, сервісне обслуговування.

3. Компетентнісний підхід, що враховує рівень професійної підготовки маркетингового персоналу, здатність підприємства генерувати інновації та оперативно реагувати на ринкові зміни.

4. Стратегічний підхід (market-based view) – забезпечує оцінку відповідності потенціалу підприємства вимогам конкурентного середовища та ринкових можливостей.

5. Інтегрований підхід, який передбачає поєднання всіх попередніх підходів та формування узагальненого інтегрального показника рівня маркетингового потенціалу.

У практичній діяльності підприємства також застосовуються такі методи:

- SWOT-аналіз — виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності;
- PEST-аналіз — оцінка впливу зовнішнього макросередовища;
- експертні оцінки — визначення якісних параметрів потенціалу;
- бенчмаркінг — порівняння маркетингових показників з лідерами галузі;
- маркетингові KPI — коефіцієнт утримання клієнтів, LTV, CAC, ROI рекламних кампаній;
- інтегральний метод — нормування показників і розрахунок комплексного індексу.

Застосування комплексної оцінки дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень маркетингового потенціалу та його вплив на результативність діяльності підприємства.

Процес формування стратегії включає такі етапи (рис. 1).



Рис. 1 Процес формування маркетингової стратегії

1. Постановка стратегічних цілей – визначення цілей розвитку відповідно до рівня маркетингового потенціалу та очікувань цільових сегментів.

2. Вибір типу стратегії:

- при високому потенціалі — стратегія зростання, ринкової експансії, інновацій;
- при середньому — стратегія оптимізації та підвищення ефективності;
- при низькому — стратегія реструктуризації, модернізації та нарощування компетенцій.

3. Розробка маркетингової стратегії – формування інструментів комплексу маркетингу (4P/7P), визначення ринкової позиції, розробка планів комунікацій та збуту.

4. Система контролю та коригування – використання KPI для моніторингу виконання стратегії та її адаптації до змін зовнішнього середовища.

Отже, оцінювання маркетингового потенціалу є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє виявити ключові сильні сторони підприємства, визначити обмеження та сформувати науково обґрунтовану стратегію розвитку. Ефективність методології оцінювання забезпечується її системним та комплексним характером, що передбачає врахування ресурсних, функціональних, компетентнісних та стратегічних аспектів. Використання результатів оцінювання при формуванні стратегії розвитку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його довгостроковий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л., Балабанова І., Холод В. Стратегічний маркетинг. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
2. Бубенець І.Г., Козуб В. О., Єменко В. С., Артеменко С. В. Механізм формування маркетингового потенціалу торговельного підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуги. 2016. Вип. 1. С. 154–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2016_1_18
3. Іваненко В.О., Ковальчук О.Р. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, №1 (86). 2019. С. 72-82.
4. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру; пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
5. Палковський Є.С. Методика оцінки якості маркетингової стратегії підприємства в конкурентному середовищі. Вісник Хмельницького національного університету. 2020, №4, Том3. С. 37-41.
6. Поліщук І.І., Коновал В.В., Середницька Л.П. Маркетинговий потенціал: стратегічні орієнтири розвитку. Монографія. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 284 с.

КОРНІЄНКО МИКОЛА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Клімова Інна

Житомирський державний університет імені Івана Франка

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО КОНТРОЛЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ

Система маркетингового контролю та реалізації маркетингових програм є критично важливою складовою маркетингового управління на сучасному підприємстві, оскільки вона забезпечує не просто розробку, а й ефективне втілення запланованих стратегій та досягнення поставлених цілей. В умовах динамічного ринкового середовища, посилення конкуренції та швидких технологічних змін, актуальність дослідження цієї теми стрімко зростає. Ефективний контроль дозволяє вчасно виявити відхилення від плану, оцінити результативність інвестованих ресурсів, оперативно коригувати маркетингові заходи та максимізувати віддачу від маркетингових інвестицій (Return on Marketing Investment – ROMI). Таким чином, якісна реалізація та суворий контроль є запорукою конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Значний внесок у дослідження та розвиток теоретико-методичних засад маркетингового контролю та реалізації програм зробили численні українські вчені. Серед них, питання маркетингового аудиту, контролю та операціоналізації стратегій глибоко досліджували: Федорченко А. В., Балабанова Л. В., Крикавський Є. В., Павленко А. Ф., Войчак А. В., Примак Т. О., Гаркавенко С. С., та Герасимчук В. Г. На міжнародному рівні ця тема є основоположною в науковій сфері. Внесок зарубіжних дослідників є не менш важливим: основи стратегічного маркетингового планування та контролю заклали Філіп Котлер (Philip Kotler), Гарі Армстронг (Gary Armstrong), а питання впровадження та контролю маркетингових стратегій детально розроблено у працях Жан-Жака Лямбена (Jean-Jacques Lambin). Таким чином, комплексне дослідження системи маркетингового контролю та реалізації програм дозволяє не лише збагатити теоретичну базу маркетингу, але й розробити практичні рекомендації для бізнесу. Воно допомагає підприємствам структурувати процес впровадження маркетингових ініціатив, налагодити систему ключових показників ефективності (KPIs), мінімізувати ризики та забезпечити тісний зв'язок між стратегічним плануванням та щоденною операційною діяльністю. Це

дослідження є необхідним для підготовки висококваліфікованих маркетингологів, здатних не лише створювати плани, але й доводити їх до успішного кінця.

Система маркетингового контролю та реалізації програм є ключовою ланкою в циклі маркетингового управління, що забезпечує перетворення розроблених стратегій і планів на конкретні дії та оцінює їхню ефективність. Ця система функціонує як зворотний зв'язок, який дозволяє керівництву підприємства постійно відстежувати, чи рухається воно у напрямку досягнення поставлених цілей, чи ефективно використовуються ресурси, і чи відповідають фактичні результати запланованим показникам. Без налагодженого механізму контролю навіть найдосконаліший маркетинговий план ризикує залишитися лише гарним наміром. Реалізація маркетингових програм - це процес впровадження тактичних і оперативних маркетингових планів у життя [2, с. 61]. Він охоплює координацію дій різних підрозділів, розподіл бюджетів і ресурсів, взаємодію з зовнішніми партнерами, а також мотивацію персоналу до виконання поставлених маркетингових завдань. Успішна реалізація вимагає чіткої організаційної структури, налагоджених комунікацій та сильної корпоративної культури, яка підтримує орієнтацію на споживача. Важливо усвідомити, що навіть при ідеальному плані, слабка реалізація неминуче призведе до провалу.

Наступний етап - це власне маркетинговий контроль, який поділяється на кілька видів відповідно до об'єкта та часових рамок. Зазвичай виділяють контроль річних планів, контроль прибутковості та стратегічний контроль [1, с. 53]. Контроль річних планів є найбільш поширеним і оперативним, він фокусується на порівнянні фактичних показників (обсяг продажів, частка ринку, витрати) із цільовими значеннями, визначеними у річному плані. Контроль прибутковості є більш фінансово орієнтованим і полягає в аналізі доходів і витрат, пов'язаних із різними маркетинговими елементами, такими як продукти, канали збуту, сегменти ринку чи географічні території [3, с. 57]. Такий аналіз допомагає ідентифікувати найбільш і найменш прибуткові напрямки діяльності, що є основою для перерозподілу ресурсів та оптимізації маркетингового бюджету. Цей вид контролю забезпечує прямий зв'язок між маркетинговими зусиллями та фінансовим результатом. Найвищим рівнем є стратегічний контроль або маркетинговий аудит. На відміну від перших двох видів, які зосереджені на ефективності поточних операцій, стратегічний контроль оцінює, чи відповідає поточна маркетингова стратегія оптимальній стратегії для підприємства, враховуючи стан зовнішнього середовища. Аудит є комплексним, систематичним і незалежним дослідженням маркетингового середовища, цілей, стратегій і діяльності підприємства з метою виявлення проблем і можливостей. Для ілюстрації різних рівнів контролю та їхніх цілей можна використати наступну таблицю, яка систематизує цілі кожного з трьох основних видів контролю

Таблиця 1.

Систематизація видів контролю

Вид контролю	Основна мета	Об'єкти контролю
Контроль річних планів	Оцінка досягнення поточних цілей	Продажі, частка ринку, витрати
Контроль прибутковості	Визначення ефективності використання ресурсів	Продукти, канали збуту, клієнти
Стратегічний контроль	Оцінка відповідності стратегії умовам ринку	Місія, зовнішнє середовище, організація маркетингу

Джерело: узагальнено автором на основі [1, 3]

Процес контролю завжди має циклічний характер і складається з чотирьох основних етапів: встановлення стандартів показників, вимірювання фактичних показників, порівняння фактичних показників зі стандартами та здійснення коригувальних

дій [1, с. 55]. Якщо відхилення є значним, необхідно не лише скоригувати дії, але й проаналізувати першопричини цього відхилення - можливо, проблема полягає не в реалізації, а в помилці планування чи невірному прогнозі. Коригувальні дії, які сліднують за контролем, можуть мати різний характер: від незначної зміни рекламного повідомлення до радикального перегляду цільових ринків або каналів дистрибуції. Саме ці дії завершують цикл управління і роблять систему контролю дієвою, оскільки без внесення коректив процес контролю втрачає свій практичний сенс. Таким чином, контроль є не каральним механізмом, а інструментом навчання та адаптації.

Узагальнюючи, успішна система маркетингового контролю та реалізації - це синергія трьох елементів: чітко визначених планів, ефективного виконання цих планів і безперервного, багатогранного контролю, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни, мінімізувати втрати та максимізувати економічний результат своєї діяльності. Це забезпечує постійне вдосконалення маркетингових процесів і є наріжним каменем довгострокового успіху на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.52
2. Перерва П. Г., Косенко О. П. Формування маркетингової програми підприємства з урахуванням потенціалу осіб з обмеженими можливостями. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 4. - С. 60-64.*
3. Птащенко О., Шевченко І.. (2024). Маркетинговий контроль в умовах глобальних трансформацій: аудит бренду. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(13), С. 56-69. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0107>.

СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

ГРОМОВ ВЛАДИСЛАВ

Науковий керівник:

д.е.н., професор Боковець Вікторія

Вінницький національний технічний університет

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах динамічного ринкового середовища та зростання глобальної конкуренції підприємства України змушені постійно переглядати свої підходи до стратегічного управління. Традиційні моделі розвитку, орієнтовані на розширення виробництва чи мінімізацію витрат, поступово втрачають ефективність. Натомість на перший план виходять інноваційні, гнучкі та партнерські стратегії, які враховують виклики цифровізації, енергетичної безпеки, зміни споживчої поведінки та інтеграції в європейський простір [1].

Стратегічне управління розглядається як комплексна система планування, реалізації та контролю, спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Як зазначає І. А. Бланк, стратегія розвитку повинна бути узгоджена з потенціалом підприємства, можливостями ринку та рівнем ризику зовнішнього середовища [2].

На думку В.О. Василенка, ефективна стратегія розвитку вітчизняного підприємства повинна включати три взаємопов'язані компоненти: інноваційний розвиток, цифрову трансформацію та соціальну відповідальність бізнесу [3]. Ці напрями дозволяють із найактуальніших напрямів є інноваційна стратегія, що передбачає активне впровадження нових технологій, цифрових рішень та автоматизації бізнес-процесів. За даними досліджень підприємствам забезпечити не лише економічне зростання, а й позитивну репутацію в суспільстві.

У 2023–2024 рр. понад 60% українських підприємств інтегрували елементи цифрового управління платформи, електронні аналітичні інструменти. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва та скороченню операційних витрат.

У воєнний період значного значення набуває диверсифікація виробництва та створення партнерських мереж. Підприємства переходять до CRM - системи, ERP - формату кластерної взаємодії, об'єднуючись із логістичними, науковими та фінансовими структурами. Така модель дає змогу знизити ризики зупинки виробництва та забезпечує доступ до нових ринків [1].

Світовий тренд на сталий розвиток стає ключовим і для українських компаній. Як підкреслює О. В. Шершньова, стійкість бізнесу полягає не лише у фінансовій стабільності, а й у здатності адаптуватися до екологічних, соціальних і регуляторних змін [4]. Впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance) дозволяє підвищити довіру інвесторів і забезпечити довгострокову життєздатність

Попри зростання інтересу до стратегічного управління, існують суттєві бар'єри його реалізації, а саме:

- 1) нестабільність макросередовища (інфляція, воєнні ризики, коливання валютного курсу);
- 2) дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері стратегічного менеджменту;
- 3) недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, особливо в малому бізнесі.

У цих умовах важливо розвивати організаційну культуру стратегічного мислення, підвищувати управлінські компетенції менеджерів та використовувати міжнародний

досвід (зокрема, моделі SWOT, PESTEL, Balanced Scorecard) для оцінки стратегічних альтернатив [2].

Сучасні стратегії розвитку вітчизняних підприємств мають орієнтуватися на інноваційність, гнучкість, партнерство та соціальну відповідальність. Ефективне стратегічне управління потребує інтеграції цифрових технологій, розвитку людського капіталу й орієнтації на сталий розвиток. Для українських підприємств ключовим завданням є побудова системного стратегічного бачення, здатного забезпечити конкурентоспроможність у післявоєнній економіці та на європейських ринках.

Сучасні українські підприємства функціонують у надзвичайно складних умовах, що визначаються триваючою війною, нестабільністю ринкового середовища, руйнуванням логістичних ланцюгів, кадровими втратами та енергетичними загрозами. Водночас саме цей період став каталізатором для переформатування стратегічного мислення бізнесу, зміни моделей управління та переорієнтації на принципи стійкості, адаптивності й інновацій.

В умовах воєнної економіки пріоритетом стає забезпечення життєздатності підприємств, збереження виробничого потенціалу та пошук нових джерел конкурентних переваг. Стратегічні рішення мають базуватися не лише на фінансових показниках, а й на оцінці соціальних, безпекових і регіональних ризиків [4].

Основними напрямками стратегічного розвитку українських підприємств у післявоєнний період мають стати:

1. Підвищення стійкості бізнесу (resilience) - створення антикризових планів, резервних виробничих потужностей, диверсифікація постачальників та ринків збуту. Підприємства повинні враховувати ризики перебоїв у логістиці, енергетиці та доступі до сировини.

2. Інноваційна модернізація та цифрова трансформація. Цифрові технології дозволяють підтримувати безперервність бізнес-процесів навіть у кризових умовах. Розвиток дистанційних форм управління, автоматизація, використання хмарних технологій і штучного інтелекту стають основою для нової конкурентоспроможності.

3. Переорієнтація на європейські ринки. У контексті євроінтеграції підприємствам слід узгоджувати свої стратегії з вимогами стандартів ЄС, зокрема у сфері якості продукції, екологічних норм, корпоративного управління та прозорості діяльності.

4. Відновлення виробничої інфраструктури на основі сталого розвитку. Післявоєнне відновлення повинно базуватися на принципах «build back better» - не просто відбудові, а створенні більш технологічних, енергоефективних і безпечних підприємств.

5. Розвиток людського капіталу. Масова міграція працівників і мобілізація зумовлюють дефіцит кадрів, тому стратегічним завданням є інвестиції в навчання, перепідготовку та мотивацію персоналу. Гнучкі форми зайнятості, корпоративна соціальна підтримка і програми психологічної адаптації стають ключовими інструментами HR-стратегії.

6. Посилення партнерства між бізнесом, державою та громадами. У післявоєнний період важливо формувати економіку співпраці: участь бізнесу у відбудові територій, спільні інвестиційні проєкти, державно-приватні ініціативи та локальні кластери розвитку.

7. Впровадження ризик-менеджменту та стратегічного контролю. Підприємства повинні постійно моніторити зміни зовнішнього середовища, політичні ризики, валютні коливання, технологічні загрози та формувати адаптивні стратегії реагування.

Отже, війна стала не лише випробуванням для українського бізнесу, а й поштовхом до його якісної трансформації. Підприємства, які зуміють переосмислити свої стратегії, інтегрувати інновації, зміцнити управлінську культуру та побудувати стійкі ланцюги створення цінності, стануть основою економічного відродження України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко, В. О. (2022). Стратегічне управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури.
2. Бланк, І. А. (2021). Управління розвитком підприємства: стратегічний аспект. Київ: Ніка-Центр.
3. Грішнова, О. А., Біловодська, О. А. (2023). Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка і управління підприємствами*, (7), 15–21.
4. Шершньова, О. В. (2020). Стратегічне управління: концепції, моделі, інструменти. Київ: КНЕУ.

ДОЛЯ КСЕНІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Романчук Людмила

Державний торговельно-економічний університет

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі позитивний імідж – важливий показник успішної діяльності підприємства, який дозволяє створювати й підвищувати лояльність споживачів, а також надійно закріпитися в їхній свідомості. Саме тому теперішні бізнеси приділяють значну увагу тому, щоб сформувати правильне і вигідне враження про себе. Задля цього підприємства впроваджують та інтегрують в бізнес-стратегію різноманітні аспекти, що являють собою соціальну відповідальність бізнесу перед суспільством. Через це виникає актуальна потреба дослідити поняття соціальної відповідальності, принципи та елементи, які формують її, а також вплив соціальної відповідальності в ході формування іміджу підприємства.

Так, в більшості праць науковців термін «соціальна відповідальність» трактується як концепція, основа якої ґрунтується на дотриманні вимог соціальних норм з боку суб'єкта бізнесу, тобто підприємства. Водночас з тим варто зауважити, що соціальна відповідальність розглядається як система зобов'язань підприємства перед суспільством, персоналом і споживачами, навколишнім середовищем і державою.

Складові соціальної відповідальності необхідно виокремити на внутрішні та зовнішні, в залежності від спрямування впливу. Так, під внутрішніми складовими автор має на увазі ті, що спрямовані на персонал підприємства, а зовнішні – ті, котрі здатні впливати на соціум та навколишнє середовище.

З-поміж внутрішніх складових, на думку автора, варто виділити такі, як:

- налагодженість корпоративних процесів, зокрема управління;
- дотримання права людини;
- оптимізація трудових відносин.

Серед зовнішніх складових доречно виокремити наступні:

- підтримка ініціатив, спрямованих на зменшення негативного впливу на екологію;
- здійснення чесної конкуренції на ринку;
- побудова довірливих відносин зі споживачами;
- інвестування в розвиток громад, на території яких підприємство здійснює бізнес-діяльність [1,3].

Соціальна відповідальність, як обширне поняття, базується на багатьох принципах, проте серед них виокремлюють основні, а саме:

1. Прозорість, оскільки даний принцип проявляється у відкритості підприємства до висвітлення й надання виключно достовірної інформації, наприклад, про фінансові результати, продуктовий асортимент, різноманітні ініціативи, котрі впроваджує бізнес тощо. Регулярне публікування звітів, відкриті комунікації з громадськістю та партнерами сприяють зміцненню довіри до підприємства та формуванню його позитивного іміджу. Прозорість також сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оскільки створює можливості для ефективного моніторингу та контролю діяльності;

2. Сталий розвиток, адже дотримання цього принципу передбачає орієнтованість на екологічно безпечні технології, застосування інновацій в бізнес-діяльність, раціональне використання всіх видів ресурсів, а також уважне ставлення до умов та організації роботи співробітників підприємства. Компанія, що дотримується принципів сталого розвитку, бере на себе довгострокові зобов'язання щодо мінімізації негативного впливу на довкілля, покращення добробуту громади та формування відповідального бізнес-середовища. Це допомагає забезпечити стабільне зростання та адаптивність у мінливих умовах;

3. Етичність - принцип соціальної відповідальності підприємства, який полягає у формуванні й дотриманні моральних цінностей суспільства, зокрема поваги і чесності, норм законодавства та інших юридичних аспектів. Етична поведінка охоплює відмову від корупції, шахрайства, недобросовісної конкуренції та будь-яких форм дискримінації. Підприємства, які діють етично, формують довгострокові партнерські відносини зі споживачами, працівниками та громадами, тим самим підвищуючи свою репутаційну стійкість;

4. Орієнтація на контактні аудиторії, саме цей принцип означає, що підприємство враховує інтереси всіх груп, які прямо або опосередковано впливають на його діяльність чи відчувають її наслідки. Дотримання даного принципу дозволяє узгодити бізнесу економічні цілі з соціальними очікуваннями та екологічними стандартами [3]. Включення стейкхолдерів у процес ухвалення рішень сприяє ефективній комунікації, виявленню ризиків на ранніх етапах та посиленню соціальної відповідності підприємства. Такий підхід формує партнерську взаємодію, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів і мотивації працівників.

Як вітчизняні, так і міжнародні сучасні підприємства повинні адаптовувати бізнес-діяльність під вищезазначені принципи соціальної відповідальності, оскільки це впливає на сприйняття підприємства в цілому. Так, 55% споживачів готові платити більше за продукцію від соціально відповідальних бізнесів. Окрім цього, відповідно до результатів опитування Gallup, підприємства, які соціально відповідальні до співробітників, заощаджують до 21% витрат [2].

Серед українських підприємств яскраво спостерігається тенденція до зростання корпоративної соціальної відповідальності. Так, наприклад, фармацевтичне підприємство Farmaк підтримує вітчизняну армію, цивільних, освіту, культуру та екологічні ініціативи. З початку повномасштабної війни і до початку 2025 року бізнес та Благодійний фонд родини Жебрівських надали допомогу на понад 296 млн грн., з яких понад 200 млн грн. - для Збройних Сил України. Крім того, Farmaк активно дбає про безпеку, добробут і психоемоційний стан своїх працівників, а також реалізує екопроекти, зокрема програму утилізації протермінованих ліків. Водночас з тим, мережа супермаркетів NOVUS системно впроваджує соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку дітей, матерів із прифронтових регіонів, військових і постраждалих цивільних. Від 24 лютого 2022 року підприємство надало допомогу на понад 150 млн грн., зокрема на медичне обладнання, дрони та гуманітарні потреби. Завдяки проектам «Велике маленьке серце», «Сіль ВОЛЯ» та «Food for Ukraine» NOVUS активно зміцнює стійкість суспільства, чим підкріплює позитивний імідж [4].

Таким чином, роль соціальної відповідальності у формування іміджу підприємства є невичерпною. Інтеграція її принципів дозволяє створити і в подальшому підтримувати

позитивний імідж, зменшити ризики, підвищувати лояльність споживачів оптимізувати витрати на персонал і не лише, що підтверджує практика сучасних вітчизняних бізнесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Emily Reynolds. Micah Zimmerman. How Corporate Social Responsibility Can Help Build a Positive Brand Image. *Entrepreneur*. URL: <https://www.entrepreneur.com/starting-a-business/5-ways-to-build-a-positive-brand-image-through-corporate/478995> (date of access: 01.11.2025).
2. Vicky Wu. Branding: The Impact of Social Responsibility on Your Brand Image. *Unscrewed*. URL: <https://unscrewedmarketing.com/branding-the-impact-of-social-responsibility-on-your-brand-image> (date of access: 02.11.2025).
3. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Львів. 2021. № 2 (6). С. 57-59.
4. Швець А. Топ-10 соціально відповідальних компаній. DSnews.ua. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy-30112024-511968> (дата звернення: 01.11.2025).

КАХНО АНГЕЛІНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Богацька Наталія

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОЦЕДУРА МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ В СОЦІАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Маркетинговий аналіз у соціальному підприємстві – один з основних інструментів для визначення ефективних стратегій просування соціально орієнтованих продуктів і послуг. На відміну від традиційного бізнесу, де головною метою є отримання прибутку, соціальне підприємництво поєднує економічну діяльність із вирішенням суспільно значущих проблем. Такий вид підприємництва створює особливий контекст для маркетингового аналізу, який має враховувати не лише ринкові умови, а й соціальні потреби, етичні аспекти та рівень громадської підтримки. Слід зазначити те, що маркетинг у соціальному підприємстві виконує не лише комерційну функцію, а й комунікативну, просвітницьку та мобілізаційну роль, яка спрямована на формування довіри, залучення спільноти та створення позитивного іміджу підприємства.

Процедура маркетингового аналізу в соціальному підприємстві починається з чіткого визначення соціальної проблеми, яку підприємство прагне вирішити. Чітко визначена проблема дозволяє сформулювати місію, яка є основою для подальших маркетингових дій. Наступним етапом є аналіз зовнішнього середовища, який включає дослідження ринку, конкурентного середовища, законодавчих обмежень, соціальних тенденцій та поведінки споживачів. У цьому контексті важливо враховувати, що конкуренція може виникати не лише з боку бізнесу, а й з боку неурядових організацій (далі НУО), державних програм та благодійних фондів. Наприклад, соціальне підприємство, яке займається працевлаштуванням людей з інвалідністю, може конкурувати з державними центрами зайнятості або громадськими ініціативами [4, с. 105]. Наступним етапом є сегментація ринку та визначення цільової аудиторії. У соціальному підприємстві вона часто має двохшарову структуру: з одного боку – люди, які отримують соціальну допомогу, з іншого – ті, хто підтримує ініціативу через купівлю товарів, участь у волонтерстві або донати. Як приклад можна навести українське підприємство «WoodLuck», яке виготовляє меблі та пропонує робочі місця ветеранам та

людям, які пройшли реабілітацію від залежностей. Його клієнти не лише купують продукцію, а й підтримують соціальну місію, що формує додаткову цінність бренду [3, с. 470].

Для порівняння, процедура маркетингового аналізу комерційного підприємства охоплює системне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища з метою формування ефективної маркетингової стратегії. Аналізується конкурентне середовище, далі - сегментація ринку та визначення цільової аудиторії і завершується SWOT-аналізом. Усі ці етапи спрямовані на прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо позиціонування товару, ціноутворення, каналів збуту та комунікаційної політики [2].

Таблиця 1

Порівняння процедури маркетингового аналізу соціального та комерційного підприємства

Етап аналізу		Соціальне підприємство	Комерційне підприємство
1.	Визначення проблеми та місії	Починається з соціальної проблеми, яку необхідно вирішити. Місія має соціальний характер.	Починається з визначення ринкової потреби або можливості для отримання прибутку. Місія орієнтована на бізнес результат.
2.	Аналіз зовнішнього середовища	Враховуються та аналізуються соціальні тенденції, законодавчі обмеження, конкуренція з боку неурядових організацій (далі НУО), держави, фондів.	Аналізується ринкова кон'юнктура, економічні фактори, конкуренція з боку бізнесу.
3	Дослідження ринку	Орієнтоване на вплив на соціальні групи, потреби вразливих категорій.	Спрямоване на максимізацію прибутку, вивчення платоспроможного попиту.
4	Сегментація ринку	Має двошарову структуру: отримувачі допомоги та підтримуюча аудиторія (покупці, волонтери, донори).	Сегментація за демографічними, поведінковими, географічними ознаками для визначення клієнтів.
5	Визначення цільової аудиторії	Враховується соціальна вразливість, мотивація підтримки ініціативи.	Орієнтація на споживачів з високою купівельною спроможністю.
6	Конкурентний аналіз	Конкуренти – державні програми, НУО, благодійні фонди.	Конкуренти – інші компанії, які пропонують аналогічні послуги чи товари.
7	SWOT-аналіз	Включає соціальні сильні сторони (довіра, підтримка громади).	Орієнтований на ринкові переваги (технології, бренд, ціна).

Джерело: сформовано автором

Особливістю маркетингового аналізу в соціальному підприємстві є необхідність глибокого розуміння мотивацій цільової аудиторії. Люди, які підтримують соціальні ініціативи, часто керуються емоційними, етичними та ідеологічними чинниками. Тому важливим є використання якісних методів дослідження – глибинних інтерв'ю, фокус-груп, аналізу поведінки в соціальних мережах. Використання таких методів дослідження дозволяє сформулювати унікальну ціннісну пропозицію, яка поєднує якість продукту з соціальною значущістю. Наприклад, Good Bread from Good People – інклюзивна пекарня в місті Києві, де люди з ментальними порушеннями отримують можливість працювати, соціалізуватися та реалізовувати свій потенціал, продає випічку, яка дає змогу покупцям

не лише отримати смачний продукт, а й долучитися до соціальної підтримки [3, с. 470]. Після формування ціннісної пропозиції розробляється маркетингова стратегія, яка включає вибір каналів комунікації, ціноутворення, партнерські зв'язки та механізми залучення спільноти. У соціальному підприємництві особливо ефективними є краудфандинг, соціальні мережі, участь у тематичних заходах, співпраця з медіа та лідерами думок. Загалом, успішні соціальні підприємства в Україні активно використовують цифрові інструменти для просування своїх ініціатив, зокрема таргетовану рекламу, сторітелінг та відеоконтент [1, с. 140].

Соціальні потреби змінюються, як і поведінка споживачів, тому важливо регулярно оновлювати дані, проводити моніторинг ефективності та адаптувати стратегії аби підприємство залишалось релевантним, вчасно реагувало на виклики та масштабувало свій вплив.

Таким чином, маркетинговий аналіз у соціальному підприємництві є не лише інструментом бізнес-планування, а й засобом соціального діалогу, який дозволяє підприємству бути чутливим до потреб суспільства, формувати сталі зв'язки та досягати позитивних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н.М. Соціальне підприємництво: особливості та перспективи розвитку. *Розвиток суб'єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (з міжнар.участю), Харків, 24–25 листопада 2022 року. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2022. С. 140–142. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2022/Tezy_2022/24_25_11_2022_Tezy.pdf
2. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: *Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2021. № 1 (26.). С. 89-98.
3. Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації: колект. монографія / ред. д.е.н., проф. В. І. Чобіток. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2025. С. 463-473. URL: https://www.researchgate.net/profile/Oleksandr-Zolotcevschij/publication/394146342_Evointegracia_vitciznanogo_francajzingu/links/688b572f2209617bb738b2e1/Evointegracia-vitciznanogo-francajzingu.pdf#page=463.
4. Якимова Н. С., Лаушкін О. М. Науково-методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. С. 99–107. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.11>.

КИРИЛЮК ОКСАНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Богацька Наталія,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

РОЛЬ КЕРІВНИКА В ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ КОЛЕКТИВУ

Роль керівника у підвищенні продуктивності праці колективу сьогодні має надзвичайно велике значення. У будь-якому підприємстві, незалежно від розміру чи сфери діяльності, саме керівник задає тон роботі всієї команди. Від його стилю управління, рівня мотивації працівників, уміння створити довіру й підтримати командний дух наряду залежить результативність роботи. Гарний керівник це не просто людина, що видає накази, а той, хто здатен об'єднати людей навколо спільної мети та надихнути їх на досягнення більшого.

Сучасні підприємства працюють в умовах високої конкуренції, тому ефективність персоналу стала однією з головних складових успіху. Продуктивність праці це не лише кількість виконаної роботи, а й якість, швидкість прийняття рішень, ініціативність працівників. І саме керівник створює ті умови, у яких ці фактори можуть проявитися максимально. Якщо атмосфера в колективі напружена, якщо люди бояться висловити свою думку, то ніякі інновації не допоможуть. А коли працівники відчувають підтримку, коли знають, що їхні ідеї почують, вони працюють із більшим ентузіазмом. Керівник має бути лідером, а не просто начальником [2]. Лідерство сьогодні розуміють не як жорсткий контроль, а як вміння вести за собою, мотивувати прикладом, слухати і чути команду. Люди більше довіряють тим керівникам, які не бояться визнавати свої помилки, працюють разом із колективом, розуміють проблеми працівників. Такі керівники створюють атмосферу взаємної поваги, і це напряму впливає на продуктивність.

Досліджуючи фактори, що впливають на персонал в сучасному бізнес-середовищі (як на підприємницькому, так і на національному рівні), слід зазначити, що трудові ресурси організації – це не просто виконавець роботи, а сукупність професійних компетенцій, освітньої підготовки, фізичних та інтелектуальних можливостей. Вони розглядають їх як ключову продуктивну силу соціуму та елемент його територіальної структури. Згідно з їхнім підходом, розвиток трудової діяльності вимірюється узагальнюючим показником – трудовим потенціалом. Автори також звертають увагу на зв'язок між репутацією компанії та якістю її персоналу: чим вищий рейтинг організації, тим більше вона може запропонувати переваг і можливостей, що дозволяє їй залучати більш кваліфіковані кадри з високим потенціалом [1].

Один із головних обов'язків керівника це організація праці. Грамотно розподілити завдання, визначити пріоритети, уникнути перевантаження персоналу усе це безпосередньо впливає на результати. Коли працівники розуміють, що від них очікують, мають чіткі цілі та дедлайни, тоді вони працюють ефективніше. Натомість безлад у завданнях, постійні зміни планів і нечіткі інструкції створюють хаос, що знижує продуктивність. Не менш важливу роль відіграє мотивація [5]. Керівник має знати, що мотивує його підлеглих для когось це фінансова винагорода, для інших визнання, розвиток, стабільність або навіть гнучкий графік. У сучасному світі неможливо всіх стимулювати однаково, тому керівник має бути ще й психологом, який розуміє, як знайти підхід до кожного. Окремо слід відзначити важливість комунікації. Коли у колективі є відкрите спілкування, люди не бояться обговорювати проблеми, пропонувати нові ідеї. Це створює основу для покращення процесів. Керівник має не лише передавати інформацію зверху вниз, а й слухати зворотний зв'язок. Часто саме працівники, які безпосередньо виконують роботу, знають, де можна підвищити ефективність або уникнути зайвих витрат часу.

Сучасний керівник повинен розуміти, що продуктивність праці це не лише індивідуальні зусилля кожного, а й ефект від спільної роботи. Тому командна взаємодія ключ до успіху. Якщо люди підтримують один одного, діляться знаннями, не бояться просити допомогу, то колектив стає сильнішим. А створити таку атмосферу може лише грамотний керівник.

Не варто забувати й про роль інновацій. Керівник, який упроваджує нові технології, цифрові інструменти, автоматизацію, допомагає працівникам зосередитись на важливому, а не на рутині. Але важливо робити це поступово і з урахуванням думки колективу, щоб зміни не викликали опору. В українських реаліях керівникам доводиться працювати в непростих умовах економічна нестабільність, війна, нестача кадрів. Усе це впливає на моральний стан працівників [2]. І тут керівник має проявити не лише професійність, а й людяність. Інколи просто добре слово, підтримка чи розуміння ситуації можуть зробити більше, ніж будь-який наказ. Коли працівники відчувають, що керівництво піклується про них, вони готові працювати з віддачею навіть у складних умовах. Ще одна риса, яка допомагає керівнику підвищити продуктивність це вміння

навчати. Компанії, де працівників постійно розвивають, дають можливість навчатись, зростати професійно, досягають значно кращих результатів. Керівник, який ділиться досвідом, дає поради, створює можливості для кар'єрного росту, отримує у відповідь лояльність і відповідальність команди [4].

Але не можна забувати, що керівник теж має розвиватися. Лідерство це не стан, а постійний процес. Щоб бути ефективним, треба вчитися слухати людей, розуміти нові тенденції, вивчати сучасні методи управління. Тільки тоді він зможе правильно поєднати вимогливість із людяністю, дисципліну з довірою. У кінці можна сказати, що керівник це той, хто формує культуру праці в колективі. Від його рішень, підходів, навіть настрою залежить ефективність усієї організації. Там, де керівник бачить у працівниках партнерів, а не підлеглих, продуктивність завжди вища. Бо люди працюють не лише заради зарплати, а й заради ідеї, поваги та відчуття, що їхня робота має сенс. І саме справжній керівник здатен це створити.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н.М., Гендега А.А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. *International scientific e-journal*. 2020. № 16. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html> (дата звернення: 25.10.2025).
2. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами та підвищенні продуктивності праці. *Economics and Business Management*. 2022. Т. 13. № 3. С. 18–28. URL: <https://lnk.ua/R4aMB1y4J> (дата звернення: 25.10.2025).
3. Галан О. Є., Карпенко Н. М. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. С. 07–02-567. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2022-6-07-02/567> (дата звернення: 25.10.2025).
4. Кіяшко В. І. Поняття та роль керівника в діяльності сучасного підприємства. *Університетські наукові вісті*. 2018. № 4. С. 15-22. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f0938539-5e08-45f3-b634-1476acaeeeb4/content> (дата звернення: 25.10.2025).
5. Стройко Т., Артющенко К. Сучасні аспекти вимірювання продуктивності праці в Україні в контексті «гідної праці». *Three Seas Economic Journal*. 2023. Т. 4. № 2. С. 29–36. URL: <https://distantreader.org/stacks/journals/threeseas/threeseas-2124.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).

КУХЕЛЬНИЙ ДМИТРО

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Романчук Людмила

Державний торговельно-економічний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ: БАР'ЄРИ, РИЗИКИ ТА МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ

В умовах глобальної економічної невизначеності та стрімкого технологічного прогресу, цифрова трансформація (ЦТ) перестала бути питанням вибору, перетворившись на імператив виживання та розвитку для будь-якого підприємства, що прагне стратегічної стійкості. Це не просто автоматизація існуючих процесів чи впровадження нових технологій, а фундаментальна перебудова бізнес-моделей, організаційної культури та операційної діяльності, спрямована на створення нової цінності для клієнтів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Стратегічна стійкість, у цьому контексті, визначається здатністю організації адаптуватися до непередбачуваних змін, підтримувати ефективність і генерувати прибуток навіть під впливом дестабілізуючих факторів, а цифрові технології є ключовим її каталізатором, пропонуючи нові шляхи для гнучкості, прозорості та швидкості прийняття рішень [3].

Успішне впровадження ЦТ, супроводжується значними викликами, які можна класифікувати як бар'єри на шляху і ризики, що можуть нівелювати потенційні вигоди, що, відповідно, вимагає розробки та застосування адекватних механізмів адаптації та управління змінами.

Основними внутрішніми та зовнішніми бар'єрами на шляху до повної цифрової зрілості є: культурна інерція та опір персоналу змінам, що проявляється у небажанні відмовлятися від усталених процесів; недостатній рівень цифрової грамотності та кваліфікації працівників, що створює дефіцит необхідних компетенцій для роботи з новими системами; фрагментованість ІТ-інфраструктури та застарілість систем, що унеможлиблює швидку інтеграцію нових рішень; обмеженість фінансових ресурсів для значних інвестицій у технології та навчання; а також відсутність чіткої стратегії ЦТ, інтегрованої із загальною стратегією розвитку підприємства. Зовнішні бар'єри включають недосконалість нормативно-правової бази, що регулює цифрову сферу; високу вартість ліцензійного програмного забезпечення та обладнання; а також загострення конкуренції з боку технологічно зрілих гравців [2].

У контексті ЦТ стратегічна стійкість підприємства піддається значним ризикам, управління якими є критично важливим: кіберзагрози та порушення безпеки даних, оскільки збільшення кількості точок доступу та обсягів оброблюваної інформації підвищує вразливість; технологічний ризик швидкого застарівання обраних рішень або їхня несумісність із майбутніми стандартами; операційний ризик збоїв у складних інтегрованих системах, що може паралізувати ключові бізнес-процеси; ризик втрати клієнтів через невдале впровадження нових цифрових інтерфейсів або погіршення якості послуг на перехідному етапі; а також етичний ризик та ризик репутаційних втрат, пов'язаний із використанням алгоритмів та штучного інтелекту, що може призвести до дискримінації або необ'єктивності [1]. Здатність підприємства ідентифікувати, оцінити та мінімізувати ці ризики є безпосереднім показником його стратегічної стійкості.

Ефективне подолання вищезазначених бар'єрів і ризиків вимагає впровадження комплексних механізмів адаптації, які охоплюють як технологічний, так і організаційно-управлінський аспекти:

- створення культури інновацій та гнучкості шляхом заохочення експериментів, швидких циклів зворотного зв'язку та готовності до навчання;
- розвиток цифрових компетенцій персоналу через безперервне навчання, тренінги та програми перекваліфікації, орієнтовані на роботу з даними та новими технологіями;
- модульність та масштабованість ІТ-архітектури за допомогою хмарних технологій, мікросервісів та API-інтеграції, що дозволяє швидко замінювати або оновлювати окремі компоненти без порушення роботи системи в цілому;
- впровадження ефективної системи кібербезпеки на основі превентивних заходів, регулярного аудиту та планів відновлення після інцидентів, що відповідають міжнародним стандартам [4];
- формування стратегічного партнерства з технологічними компаніями та стартапами для швидкого доступу до передових рішень та експертизи;
- запровадження метрик цифрової зрілості та постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) ЦТ, що дозволяє оперативно коригувати стратегію та тактику.

Впровадження цих механізмів дозволяє підприємству перейти від реактивного до проактивного управління змінами, що є суттю стратегічної стійкості. ЦТ, таким чином,

несе в собі подвійний ефект: вона є джерелом нових ризиків, але водночас надає інструменти для ефективного управління цими ризиками та забезпечення стійкості в динамічному середовищі [5].

Отже, цифрова трансформація є незворотним процесом, що визначає майбутнє будь-якого підприємства, а її успіх є прямою запорукою стратегічної стійкості в умовах турбулентності. Бар'єри, що стоять на цьому шляху, мають переважно організаційно-культурний, а не виключно технологічний характер, ігнорування яких призводить до значних ризиків: від кіберзагроз до втрати конкурентних позицій. Ефективна адаптація вимагає не лише інвестицій у технології, а й комплексної перебудови управління, культури та компетенцій. Лише шляхом інтеграції ЦТ у загальну бізнес-стратегію, проактивного управління ризиками та безперервного навчання підприємства зможуть не лише вижити, а й процвітати, використовуючи цифрові інструменти для створення нової стійкої цінності та забезпечення довгострокової життєздатності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бердичевський Р. Є. Стратегічне управління стійкістю підприємства в умовах цифровізації: виклики та можливості. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 30. С. 125–130. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1000>
2. Васильченко Т. М. Бар'єри та ризики цифрової трансформації бізнесу в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 5. С. 45–53. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6085/6565657414>
3. Воронкова В. Г., Чорний Р. С. Роль цифрової трансформації підприємств у протидії дестабілізаційним викликам: формування стійкої бізнес-моделі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. С. 260–267. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6129/6071>
4. Грищенко М. М., Шматковська Т. О. Кібербезпека в умовах цифрової трансформації: стратегічні ризики для бізнесу. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2023. Вип. 3(99). С. 64–70. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/download/352/251/>
5. Ковальчук І. В., Музиченко М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу: проблеми та перспективи. Менеджмент та підприємництво: виклики сьогодення. 2024. С. 196–209. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37268/menedzhmentnadoi-196-209.pdf>

ПАЛЬКО ЮРІЙ

Науковий керівник:

к.е.н, доцент, Богацька Наталія

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

СТАН СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Стан соціального підприємництва в Україні станом на 2025 рік характеризується більш глибоким розумінням його ролі як інструменту подолання соціальних проблем та сприяння економічному розвитку, особливо в контексті викликів, пов'язаних з війною та соціальними змінами. У цьому контексті соціальні підприємства не лише створюють робочі місця, а й формують культуру солідарності та взаємодопомоги, зміцнюючи соціальний капітал українського суспільства.

Основними проблемами розвитку соціального підприємництва в Україні залишаються недостатня підтримка з боку держави, складні нормативно-правові умови та

обмежений доступ до фінансування. Наразі чіткого визначення що таке «соціальне підприємництво» в законах чи українських нормативно-правових актах не існує. Соціальні підприємства у своїй діяльності керуються нормативною базою такою ж як і комерційні, спираючись на Господарський кодекс України. Починаючи з 2010 року були спроби виокремити соціальне підприємництво як окрему категорію: створили Консорціум «Сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні»; у 2015 році на розгляд Верховної Ради України депутат Фельдман О. Б. подав проєкт Закону «Про соціальні підприємства», де пропонував окреслити основні поняття, форми, засади діяльності та програми підтримки від держави; у 2019 році для розробки змін у Господарський кодекс щодо розгляду питань соціального підприємництва було створено робочу групу «Розвиток законодавства у галузі соціального підприємництва». На жаль, прийняття Закону «Про соціальні підприємства» залишається на паузі, сам закон не легалізовано [3, с. 139-140]. Водночас активізується роль громадських організацій, неурядових ініціатив і міжнародних платформ, які надають консультативну, навчальну та менторську підтримку соціальним підприємцям.

Соціальні підприємства відіграють ключову стратегічну роль у відновленні та економічному зростанні країни, оскільки їхня діяльність безпосередньо спрямована на подолання викликів, пов'язаних із соціальною незахищеністю. Соціальні підприємства активно створюють робочі місця для ветеранів, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та багатодітних родин, забезпечуючи їм не лише матеріальну підтримку, а й можливість інтегруватися у повноцінне суспільне життя через зайнятість [1]. Водночас розвиток соціального підприємництва стримують численні правові та фіскальні перепони, зокрема відсутність дієвих державних програм підтримки, що ускладнює пошук фінансування і легалізацію діяльності.

Проте, незважаючи на ці труднощі, культурна традиція волонтерства і взаємопідтримки серед українців виступає важливим каталізатором розвитку соціального бізнесу. Чимало соціальних ініціатив базуються на громадських хабах, які стають центрами залучення й об'єднання різних верств населення, підтримки лідерських здібностей і навчання бізнес-навичкам. Наприклад, такі хаби часто функціонують як простір для проведення тренінгів із лідерства, грантрайтингу і домедичної допомоги, де активно залучають членів громад, допомагаючи їм реалізовувати соціальні проекти. Слід зазначити також не рівномірний розподіл соціальних підприємств за територіальним фактором – більше половини підприємств розташовані у містах, а у селах та селищах базуються або підрозділи міських соціопідприємств або локальні, створені громадою соц. підприємства [4, с. 119].

Варто також відзначити програми на кшталт EU4Youth, які у 2024-2025 роках допомогли створити понад двадцять нових соціальних підприємств, де працевлаштовані ветерани, молодь і внутрішньо переміщені особи. Вони не лише отримують доступ до якісної освіти та можливості започаткувати справу, а й долучаються до формування інклюзивного середовища, яке підтримує психологічне здоров'я і адаптацію постраждалих від війни. Зокрема, вже понад 80 молодих фахівців працюють персональними асистентами для людей з інвалідністю, а в освітніх закладах починають впроваджуватися травмоінформовані методики, що є критично важливими у теперішніх умовах [4]. Важливо відзначити роль організацій на кшталт SILab Ukraine та Платформи Соціальних Змін, які надають не лише теоретичні знання, а й практичну підтримку від навчання до інвестицій. Українські соціальні підприємці все частіше обирають моделі бізнесу, які передбачають не стільки максимізацію прибутку, скільки сталий соціальний вплив, що вимірюється через конкретні зміни у житті громади. Поширеними соціальними підприємствами в Україні є ті, що спрямовані на вирішення конкретних соціальних проблем через зайнятість вразливих груп населення, надання соціальних послуг та виробництво соціально значущих товарів. Приміром, дуже популярною є модель соціальних майстерень, як-от Woodluck у Львові, де працевлаштовують ветеранів, людей,

що проходять реабілітацію від залежностей, та інших осіб із складними життєвими обставинами. Такі підприємства не лише дають роботу, а й підтримують реабілітацію й соціалізацію працівників, спрямовуючи частину прибутку на соціальні потреби. Також серед соціальних підприємств значну частку займають заклади громадського харчування зі соціальною місією, освітні проєкти різного масштабу, виробництво товарів для людей з інвалідністю, екологічно орієнтовані підприємства та цифрові рішення для підтримки соціально вразливих категорій. Наприклад, соціальні кав'ярні, які працевлаштовують людей з інвалідністю, або екологічні стартапи, що виробляють екотовари, є досить поширеними. Водночас соціальні підприємства часто обирають діяльність у сферах реабілітації, медичних послуг, догляду за тваринами, культурних і інклюзивних проєктів, що допомагають інтегруватися в суспільство вразливим категоріям. Крім того, молодь, яка все частіше схильється до започаткування соціального бізнесу, віддає перевагу таким сферам, як роздрібна торгівля соціально значущими товарами, консультативні та освітні послуги, виробництво одягу та аксесуарів, екологічні продукти, а також цифрові сервіси, орієнтовані на суспільну користь [2].

Підсумовуючи, стан соціального підприємництва в Україні 2025 року можна описати як сектор з великим потенціалом та значущою соціальною роллю, однак ще перебуває в стадії формування. Відсутність чітких нормативів і фінансових ресурсів стримує розвиток бізнесу, націленого на соціальні зміни. Проте завдяки ініціативам громадського сектору, активній молоді та культури взаємодопомоги соціальне підприємництво набирає популярності, вказуючи на перспективи стійкого розвитку в найближчому майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н.М. Соціальне підприємництво: особливості та перспективи розвитку. *Розвиток суб'єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (з міжнар.участю), Харків, 24–25 листопада 2022 року. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2022. С. 140–142. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2022/Tezy_2022/24_25_11_2022_Tezy.pdf
2. Богдан О. Соціальне підприємництво – це бізнес, що змінює суспільство. *Philanthropy in Ukraine*. URL: <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/socialne-pidpryyemnytstvo-biznes-zi-zmin-suspilstva>.
3. Малярський О. Д. Соціальне підприємництво: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Тернопіль : ФОП Шпак В. Б., 2024. 10 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46778>.
4. Проєкт EU4Youth «Відновлення через соціальне підприємництво» - практична відповідь на запит сучасної української молоді : веб-сайт. URL: <https://ja-ukraine.org/proiekt-eu4youth-vidnovlennia-cherez-sotsialne-pidpryyemnytstvo-praktychna-vidpovid-na-zapyt-suchasnoi-ukrainskoi-molodi/>.

ПОПОВА МАРІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Ковальова Марія

Державний торговельно-економічний університет

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Корпоративна культура виступає фундаментальним чинником ефективності міжнародного менеджменту, оскільки формує систему спільних цінностей, норм і моделей

поведінки, що забезпечують узгодженість дій працівників у різних країнах. У сучасних умовах глобалізації корпоративна культура стає інструментом внутрішньої інтеграції персоналу та потужним механізмом адаптації компанії до різноманітних культурних, правових і соціальних середовищ.

Одним із ключових завдань міжнародного менеджменту є узгодження корпоративної культури із культурними особливостями країн, у яких функціонує компанія. Згідно з моделлю Г. Хофстеде, національні культури суттєво відрізняються за показниками індивідуалізму, дистанції влади, уникнення невизначеності та орієнтації на результат. Відповідні фактори безпосередньо впливають на управлінські стилі, комунікації та мотивацію працівників, а отже — на загальну стратегію міжнародних корпорацій [1].

Корпоративна культура формує спільну ідентичність працівників, сприяє підвищенню лояльності до компанії та забезпечує єдині стандарти поведінки у глобальному середовищі. Вона виконує функцію “організаційного клею”, який зменшує культурні бар’єри між підрозділами різних країн і створює відчуття приналежності до спільної місії. Особливо важливою корпоративна культура стає у транснаціональних корпораціях, де різноманітність персоналу може призводити до конфліктів через відмінності у цінностях та стилях комунікації.

Розвинена корпоративна культура сприяє зниженню ризиків культурних непорозумінь і покращує процес прийняття рішень у міжнародних командах. Вона створює основу для розвитку міжкультурної компетентності менеджерів, що є необхідною умовою успішної реалізації глобальних стратегій. Компанії, які впроваджують політику інклюзивності та відкритості, демонструють вищу гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища [2].

Ключовим викликом для міжнародних компаній є узгодження корпоративних стандартів поведінки із національними культурними особливостями працівників. У країнах із високим рівнем колективізму (Японія, Південна Корея, Мексика) акцент робиться на групову гармонію, консенсус і командну відповідальність, тоді як у західних культурах (США, Нідерланди, Велика Британія) переважає індивідуалізм і прагнення до персональних досягнень. Успішний міжнародний менеджмент вимагає здатності поєднувати ці підходи, створюючи середовище, де різні цінності не конфліктують, а взаємно підсилюють одне одного [3].

Важливим напрямом розвитку сучасних міжнародних компаній є гармонізація корпоративних цінностей із принципами сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Сильна етична культура зменшує кількість конфліктів інтересів, підвищує прозорість бізнес-процесів та стимулює інноваційну активність працівників.

Корпоративна культура у міжнародному менеджменті визначає рівень узгодженості стратегічних цілей із поведінкою персоналу. Вона впливає на ефективність комунікацій, мотивацію працівників, стиль прийняття рішень та ступінь готовності організації до інновацій. У мультикультурному середовищі культура стає основою довіри між представниками різних країн, сприяє уникненню конфліктів і формує спільне бачення розвитку компанії [4]. Системне управління корпоративною культурою забезпечує стабільність управлінських процесів, підвищує гнучкість у реагуванні на глобальні виклики та зміцнює репутацію підприємства на міжнародному ринку.

Не менш значущим є вплив цифровізації на корпоративну культуру міжнародних компаній. Глобальні команди дедалі частіше взаємодіють у віртуальному форматі, що потребує формування нових правил етикету, комунікації та координації. Цифрова культура організації включає відкритість до інновацій, прозорість інформаційних потоків і гнучкість у прийнятті рішень. Успішні компанії використовують цифрові інструменти не лише для підвищення продуктивності, а й для підтримки командного духу, соціальної взаємодії та відчуття спільності між працівниками з різних країн.

Одним із ефективних інструментів формування корпоративної культури в міжнародному менеджменті є міжкультурне навчання персоналу, програми обміну досвідом та впровадження спільних корпоративних стандартів. Google, Toyota, Siemens і Unilever розвивають глобальні системи внутрішньої комунікації, зберігаючи цілісність корпоративної ідентичності, не зважаючи на культурну різноманітність персоналу [5].

Сучасна корпоративна культура дедалі частіше розглядається як динамічна система, що еволюціонує під впливом зовнішнього середовища, соціальних змін і глобальних викликів. Гібридні формати роботи, мультикультурні команди, зростання ролі покоління Z у трудових колективах створюють потребу в гнучкій, адаптивній культурі, орієнтованій на довіру, розвиток і партнерство. В умовах міжнародного менеджменту це означає перехід від жорстких бюрократичних структур до відкритих, ціннісно-орієнтованих організацій, де люди є головним стратегічним ресурсом.

Таким чином, корпоративна культура є стратегічним ресурсом міжнародного менеджменту, який забезпечує конкурентні переваги компанії у глобальному середовищі. Її роль полягає у підтримці внутрішньої згуртованості та у підвищенні адаптивності до викликів світового ринку. Успішна міжнародна компанія — сукупність філій у різних країнах та єдиний культурний організм, об'єднаний спільною системою цінностей, баченням і управлінською філософією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
2. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 157–164.
3. Глива С. Р., Передало Х. С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790>
4. Зубко С. В., Карковська В. Я. Принципи трансформації організаційної культури органів публічної влади. *Матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна»*. 2023. С. 304–306.
5. Козлова І. М., Орло М. Ю. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом в кризових умовах. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р.* Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 336–339.

RUDENKO OKSANA

Supervisor:

Olexandr Baylo

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic University»

ADAPTIVE APPROACHES TO MANAGEMENT DECISION-MAKING IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The Ukrainian economy operates in conditions of increased turbulence caused by the influence of military, technological, economic and social factors. The war caused deep structural shifts in the economy, destabilization of logistics chains, transformation of the labor market and

relocation of centers of production and consumption. High inflation and exchange rate fluctuations also affect the business environment of Ukraine and deepen economic uncertainty. Additional challenges are active migration processes that have an impact on the demography and human capital of the state, as well as a change in market priorities related to the needs of the defense sector, the digital economy and post-war recovery. In parallel, global technological transformations, namely: the development of artificial intelligence, automation, digital platforms are also changing traditional management models, making them more effective in conditions of rapid change. That is why adaptive management is becoming not just a survival tool, but a strategic necessity for ensuring the long-term development of Ukrainian enterprises. Currently, there are many different approaches to increase the resilience of enterprises to crisis challenges, develop their innovative potential and form a culture of management flexibility in rapidly changing conditions.

Uncertainty in the field of management is a state of limited predictability or lack of control over processes, structural units or external factors that have a direct impact on the enterprise. It arises when the enterprise does not have enough information about the factors that influence management decision-making, as well as when it is very difficult or impossible to predict the consequences of its actions or assess the probability of the impact of individual factors[3]. In the conditions of modern Ukraine, the key factors of uncertainty are the military-political situation and the associated risks for business, the destruction of infrastructure, the active digitalization of business processes, as well as socio-psychological tension among employees and consumers. Ignoring these factors when making management decisions reduces the efficiency of the enterprise, which necessitates the implementation of adaptive approaches in management.

Adaptive management is a flexible process of influence between the subject and the object of management, which ensures mutual adaptation of their behavior to achieve a common, realistic goal. The key characteristics of adaptive management are: dynamism and flexibility (allows for quick response to changes), process-target orientation (focus on the process and the result), forecasting and self-monitoring (constant assessment of the state of the system and forecasting its development), variability (the presence of different scenarios of events), feedback (continuous monitoring of results and correction of decisions) [2].

Currently, there are a variety of approaches to managing an enterprise under uncertainty, and they vary depending on their goal and end result - not to predict the future with absolute accuracy, but to prepare the system for a rapid change of course. Let's consider the most common of them [5]:

1. *Scenario approach*. Allows management to simultaneously consider in their heads different options for the development of events for the future. For example, you can develop pessimistic, optimistic, realistic scenarios and thus choose the most appropriate one.

2. *Lean and Agile approaches*. Based on iterativeness and speed. In Lean approaches, instead of one large decision with risk, many small ones are made, which are often adjusted based on feedback.

3. *Situational management*. An approach that claims that there is no single "correct and best" decision or management style. In this approach, a successful solution is one that is adapted to the relevant situation.

4. *Decision support systems*. In uncertain conditions, the time for data processing is critically limited. This approach uses digital tools (big data analysis, machine learning) to quickly model the consequences of various decisions and calculate risks, ensuring rapid data-based adaptation.

5. *Crisis management*. The approach involves pre-developed protocols for responding to unforeseen events in order to prevent the crisis from paralyzing the organization, but to quickly activate the anti-crisis team for operational adaptation to a new, extreme state.

Ukrainian enterprises should implement adaptive approaches in management, taking into account the current business conditions caused by the war and economic instability. At the same

time, a number of companies are already successfully applying such approaches in the process of making management decisions (see Table 1).

Table 1

Examples of Ukrainian companies using adaptive approaches

Company	Example
PJSC «MHP»	Implementation of artificial intelligence to control production parameters, monitor equipment, which allows you to quickly respond to failures and increase production stability. This is an example of an adaptive approach in agribusiness, when technological innovations help reduce uncertainty.
PJSC «Kyivstar»	The company actively uses digital solutions and technological transformation in its activities as a way to adapt to external challenges (war, infrastructure restrictions). It implements cloud services, analytics (big data, AI) to optimize business processes and adapt faster to changes.
PJSC «Philip Morris Ukraine»	The company has moved from classic project management to a scaled agile approach. Cross-functional teams are being introduced, uniting employees from different departments (IT, marketing, digital, procurement, finance) for a faster response to changes

Source: summarized by the author based on [1,4,6]

Therefore, the future of Ukrainian management lies in the transition from rigid, regulated management schemes to open, flexible and digitally oriented decision-making systems based on adaptability, analytics and innovation.

LIST OF USED LITERATURE

1. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь | Kyivstar Business Hub. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу.* URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz>
2. Кабаченко Д. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник.* 2017. Т. 2. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_107-115.pdf
3. Невизначеність в управлінні організацією. *Stud.* URL: https://stud.com.ua/10326/menedzhment/neviznachenist_upravlinni_organizatsiyeyu
4. Послуги ВІ, аналітики та прогнозування з Data Platform | Інтелектуальний аналіз, консолідація даних. Мобільний зв'язок від Київстар | Національний оператор мобільного зв'язку. URL: <https://kyivstar.ua/business/products/data-platform>
5. Старченко Г. В. Адаптивні підходи до управління проєктами у публічному управлінні: модель для нестабільного середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16>
6. Чи можуть міжнародні корпорації бути гнучкими, або Як розвивати дух стартаперства. БІЗНЕС. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/startup-vseredini-korporaciji-digital-marketing-i-scaled-agile-yak-rozvivayetsya-filip-morris-50173697.html>

ХРУСТ ПОЛІНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Фартушняк Ольга

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

СУТНІСТЬ, ТА ЕЛЕМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Для ефективного функціонування сучасного підприємства необхідно підвищувати результативність його діяльності шляхом раціоналізації виробничої діяльності, розвитку інноваційних підходів і забезпечення інвестиційної привабливості. Це досягається за допомогою інформаційної системи, яка забезпечує зацікавлених користувачів достовірними даними для прийняття управлінських рішень. Ключовим джерелом даних про діяльність підприємства виступає фінансова звітність, яка відображає фактичний стан його ресурсів і результати господарювання, маючи значне значення для інформаційно орієнтованої економіки.

Аналіз спеціальної економічної літератури [1-12] показує, що єдиної концепції трактування фінансової звітності підприємства не існує. Вітчизняні та зарубіжні дослідники визначають її по-різному, розглядаючи як елемент методу бухгалтерського обліку (традиційний підхід в законодавчих актах [8]), систему узагальнюючих показників ([1], [9], [11]), сукупність форм звітності [3, 6, 7], інформацію або інформаційні ресурси [12].

Автором системно проаналізовано існуючі підходи до трактування змістовності фінансової звітності підприємства та узагальнено їх за подібними ознаками, що подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Комплексні підходи до трактування змістовності фінансової звітності

Ключова ознака	Джерело	Користувачі	Методологічний підхід
Сукупність інформаційних ресурсів (джерел)	Шевєря Я. В.	Менеджмент	Аналітичний
Інформаційні дані про фінансовий стан, результати, грошові потоки	ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Біла Л.М.	Державні органи, інвестори, кредитори	Формальний
Комплексна модель	Добровольська О., Кравченко М., Даніленко О.	Дослідники, аналітики	Модельний (концептуальний)
Система узагальнюючих показників (статистика, динаміка об'єктів, підсумки діяльності)	Андрієнко В., Сопко В. В. Усач Б.Ф.	Аналітики, керівництво, інвестори	Статистичний (аналітичний)
Сукупність форм звітності (узагальнення даних для користувачів)	Ткаченко Н.М.	Керівництво, інвестори, кредитори	Аналітичний
Сукупність форм звітності (інформація для прийняття рішень)	Завгородній А.Г., Білик М. Д., Білик Т. О. Матківська Н. І.	Керівництво, менеджмент	Аналітичний

Джерело: побудовано на основі [1-12]

Таблиця 1 демонструє різноманітність підходів до визначення фінансової звітності підприємства та її ключових ознак. Вона показує, що звітність виконує комплексну роль (інформаційну, контрольну, регуляторну та інвестиційну), одночасно задовольняючи потреби різних груп користувачів — від керівництва та менеджменту до інвесторів і державних органів. Узагальнення наукових підходів показує, що фінансова звітність є

багатовимірним інструментом, який формує повне уявлення про стан, результати та перспективи підприємства.

Вітчизняне законодавство визначає основні вимоги стосовно якості відображених у фінансовій звітності даних, а саме: її зрозумілість і доступність для користувачів, відповідність установленим нормам, достовірність відображених даних та можливість порівняння показників між різними звітними періодами. Також, для забезпечення якості фінансових даних облікове законодавство встановлює ряд принципів підготовки фінансової звітності, таких як автономність, послідовність, безперервність діяльності, нарахування, пріоритет сутності над формою, однорідність грошового вимірника [8].

Фінансова звітність включає основні складові, що відображають зміст звітності і називаються елементами. Вони охоплюють класи інформації, наведені у статтях звітності, які у числовій та текстовій формах відображають економічні ресурси, зобов'язання та зміни, що виникають у результаті господарських операцій і подій. Таким чином, елементи розкривають сутність фінансової звітності, тоді як звітні форми виступають лише способом їх зручного представлення. Коректне визначення елементів звітності забезпечує формування та розкриття релевантної й корисної для користувачів інформації. Варто зазначити, що кожен елемент фінансової звітності має бути відображений за певною оцінкою. На практиці вибір відповідної оцінки здійснюється переважно на основі професійного судження бухгалтера. Фінансова звітність має важливе значення, оскільки слугує ключовим інформаційним базисом з метою вивчення фінансового стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко В. Поняття та склад фінансової звітності в умовах гармонізації бухгалтерського обліку. *Наука молода*. 2008. № 9. С. 153–157
2. Біла Л.М. Формування системи фінансової звітності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ст. к.е.н. за спеціальністю 08.06.04 Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Київ, 2005. 20 с.
3. Білик М. Д., Білик Т. О. Фінансові результати діяльності малих підприємств : оцінка та прогнозування : монографія. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ : ПанТот, 2012. 279 с.
4. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік. Підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит». 7-ме вид., доп. І перероб. Житомир : ПП «Рута». 2016. С. 832.
5. Добровольська О., Кравченко М., Даніленко О. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. *Економіка та суспільство*. (32). 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-34>.
6. Загородній А. Г. Облік і аудит : Термін. словник. Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія : Економічні науки. 2013. № 4. 360 с.
7. Матківська Н. І. Фінансова звітність підприємства та використання її показників для прийняття управлінських рішень. Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: матеріали XXVIII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. С. 104-106.
8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/996-14>. (дата звернення – 13.10.2025).
9. Сопко В. В. Бухгалтерський облік : навчальний посібник 3-є видан., перероб. і доповн. Київ : КНЕУ, 2018, 578 с.
10. Ткаченко Н. М. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Друге видання, доповн. і переробл. Київ : Алерта, 2020. 192 с.
11. Усач Б.Ф. Аудит: навчальний посібник. Видання 3-тє . К.:Знанняпрес, 2004. 223 с
12. Шеверя Я. В. Фінансова звітність у системі інформаційного забезпечення прийняття рішень: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит». Житомир. 2011. 21 с.

ШАМРО НАТАЛІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Богацька Наталія,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНИХ УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Економічна ефективність управлінських рішень сьогодні стала реально головним показником успіху будь-якого бізнесу. Коли навколо така конкуренція, нові технології, війна, зміни в економіці і в поведінці споживачів, компанії мусять думати швидко і приймати рішення, які приносять користь, а не збитки. Бо одне невдале управлінське рішення може просто «завалити» підприємство. Зараз важливо не просто вирішувати, що робити, а розуміти як це вплине на прибуток, витрати, людей і майбутнє компанії. Ефективність управлінських рішень напряду пов'язана з тим, наскільки добре працює підприємство. Якщо рішення допомагає скоротити витрати, підвищити продуктивність чи покращити якість це добре. Але щоб до цього дійти, керівник має розуміти всі ризики і мати реальні дані. Тому аналітика зараз реально вирішує все. Підприємства використовують системи, що допомагають збирати інформацію про ринок, клієнтів, фінанси. І коли керівник бачить повну картину, тоді рішення стають більш зваженими, і ефект від них більший.

Ще важливо не тратити ресурси даремно. Тобто якщо є напрям бізнесу, який приносить прибуток, треба вкладати туди. Це логічно, але багато компаній не можуть правильно розподілити кошти і потім дивуються, чому результати низькі. Економічна ефективність це саме про вміння розумно використовувати те, що маєш, не розтрачувати час і гроші. Але занадто жорстка економія теж шкідлива бо можна втратити потенціал і не помітити нові можливості [4].

Ключовим завданням для зростання ефективності будь-якого підприємства є досягнення максимального результату при використанні кожної одиниці наявних ресурсів — трудових, матеріальних та фінансових. Виходячи з цього, підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності має відбуватися за трьома основними векторами: ресурсним (управління запасами та активами), організаційним (вдосконалення структури та процесів) та технологічним (впровадження інновацій). Особливе значення в цьому процесі має професійний кадровий потенціал, тобто наявність висококваліфікованого персоналу, здатного розробляти та втілювати довгострокові стратегії. Зрештою, більшість труднощів, з якими стикаються сучасні компанії у своїй діяльності, часто пов'язані саме з недосконалим плануванням або реалізацією стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення стійкого зростання ефективності [1].

Ще один аспект, який заслуговує на увагу, стосується людського фактора. Бо рішення ухвалює керівник, але виконують його працівники. І якщо вони не розуміють сенсу або не зацікавлені, то навіть найкраща ідея не спрацює. Тому важливо, щоб команда була мотивована і знала, навіщо все це. Коли працівники залучені і бачать результат своєї роботи, ефективність управління росте в кілька разів. Сьогодні багато компаній використовують різні підходи, щоб підвищити якість рішень. Наприклад, аналітичні моделі, планування, оцінку ризиків, KPI і всякі інші системи. Це не просто модні слова, а реальні інструменти, які допомагають бачити, що працює, а що ні. Коли рішення ґрунтується на цифрах, воно набагато точніше, ніж просто на «інтуїції» керівника [5].

Але навіть ідеальні плани не завжди спрацьовують. Ринок змінюється швидко, тому підприємства повинні вміти підлаштовуватись. Гнучкість зараз головне. Якщо компанія вміє швидко змінювати стратегію, то вона виживе навіть у кризу. Це як у грі той,

хто реагує першим, зазвичай виграє. І тут економічна ефективність проявляється в тому, наскільки швидко рішення дає результат. Дуже важливим є стратегічне мислення. Не можна оцінювати ефективність тільки сьогодишніми показниками. Іноді треба вкласти більше зараз, щоб отримати в майбутньому. Наприклад, інвестиції в навчання персоналу або в нові технології можуть здатися затратними, але через рік вони принесуть великий ефект. Тому управлінські рішення повинні бути не короткостроковими, а продуманими на кілька кроків уперед [2].

Ще один важливий аспект це ризики. Без них нікуди, але їх можна мінімізувати. Підприємства створюють плани «Б», резервні фонди, страхують діяльність, диверсифікують вкладення. Це дозволяє уникнути великих втрат, якщо щось піде не так. Тобто ефективність рішень залежить не тільки від прибутку, а й від того, наскільки добре компанія підготовлена до можливих проблем.

І, звичайно, комунікація. Бо що толку з рішення, якщо про нього знає тільки директор? Успіх залежить від того, як швидко і чітко передається інформація. Коли всі розуміють свої задачі, процес іде без збоїв. А якщо хтось не в курсі виникають непорозуміння і втрати часу. Тому сучасні підприємства все більшекладають у системи внутрішніх комунікацій. Сьогодні ефективні рішення це не лише про гроші. Це ще й про інновації, про соціальну відповідальність, про екологію. Компанії, які дбають про навколишнє середовище і своїх працівників, мають кращу репутацію і легше залучають клієнтів. Це теж частина економічного успіху, бо позитивний імідж це теж капітал [3].

В загальному можна сказати, що ефективність управлінських рішень це вміння мислити ширше: не тільки рахувати прибутки, а бачити, як рішення впливають на всю систему підприємства. Хто мислить стратегічно, вміє адаптуватися і залучає команду той має шанс залишитись на плаву навіть у найважчих умовах. Сучасний бізнес не про стабільність, а про постійний рух. І тому головна цінність зараз це швидкість, логіка і готовність змінюватись. Ті компанії, що навчилися приймати розумні, але гнучкі рішення, мають всі шанси бути успішними. Бо ефективність це не тільки результат, це ще й процес, який треба вміти тримати під контролем щодня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н. М. Проблеми та перешкоди ефективної господарськофінансової діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.75> URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9533> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Костін Ю. Д., Ткачова Т. С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 2. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/22.pdf (дата звернення: 05.11.2025).
3. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. Економіка та суспільство. 2023. № 55 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2916/2839/> (дата звернення: 06.11.2025).
4. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. Економіка АПК. 2020. № 1. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/vipusk-01-2020/metodologichni-osnovi-upravlinських-rishen-yak-instrument-efektivnogo-upravlinnya-pidpriyemstvami> (дата звернення: 06.11.2025).
5. Томарева-Патлахова В. В., Череп А. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. Т. 300, № 6(2). URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-46.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).

ЦІЛЬОВІ ФУНКЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

Цільові функції діяльності підприємства на ринку це те, що визначає, для чого компанія взагалі працює і куди рухається. Без чітко поставлених цілей бізнес просто пливе за течією, реагуючи на ситуацію, а не керуючи нею. У сучасних умовах конкуренції підприємство повинно не просто продавати товари чи послуги, а мати зрозумілу систему цілей, яка допомагає досягати стабільності, прибутковості та розвитку. Основна мета будь-якого підприємства отримати прибуток, але зараз цього вже мало. Компанії мають думати не тільки про гроші, а й про свій імідж, задоволення клієнтів, соціальну відповідальність і екологічність. Це вже новий рівень мислення, бо споживачам важливо, як бізнес поводить у суспільстві, чи дбає про природу і працівників. Тому цільові функції стали більш комплексними: вони включають стратегічні, тактичні та операційні рівні.

На стратегічному рівні компанія визначає своє бачення і місію. Це не просто слова це орієнтир, який показує, чому підприємство існує і яким воно хоче бути через кілька років. Наприклад, одна компанія може прагнути бути лідером у своєму сегменті, інша робити акцент на якості або на інноваціях. Головне, щоб стратегічні цілі були реальними і узгоджувалися з ресурсами фірми [4]. Бо коли стратегія відірвана від життя, то жодне планування не допоможе. Тактичні функції це вже конкретні дії, які допомагають реалізувати стратегічні цілі. Тут йдеться про управління фінансами, виробництвом, маркетингом і персоналом. Якщо компанія хоче збільшити свою частку на ринку, вона повинна розробити ефективну рекламну кампанію, знизити витрати або вдосконалити якість товарів. Важливо, щоб усі підрозділи працювали узгоджено, бо часто буває, що один відділ ставить собі цілі, не узгоджуючи їх з іншими і тоді замість розвитку виходить хаос. Операційний рівень це щоденна робота підприємства. Тут цілі простіші: зменшити витрати, не допустити браку, забезпечити вчасну доставку. Але саме ці буденні процеси формують основу ефективності. Якщо підприємство не може впоратись із повсякденними задачами, то ніяка стратегія не допоможе [5].

Цільові функції тісно пов'язані з ринковими умовами. Підприємство має адаптувати свої цілі до змін середовища: інфляції, конкуренції, зміни споживчого попиту. Гнучкість тут відіграє ключову роль. Ті компанії, що швидко реагують на виклики, залишаються на плаву навіть у кризові часи [3]. Наприклад, коли змінюється поведінка споживачів, бізнес повинен одразу коригувати свої цілі, змінювати стратегію або пропонувати нові продукти. Ще одна важлива складова це клієнтоорієнтованість. Раніше підприємства зосереджувалися на виробництві, а тепер головне задоволений клієнт. Якщо компанія не враховує потреби споживачів, вона швидко втратить позиції. Орієнтація на клієнта стала однією з основних цілей будь-якого бізнесу. Це означає не просто продавати, а створювати позитивний досвід сервісу, підтримку, якість.

Окрім цього, важливою ціллю стає інноваційність. Підприємства, які впроваджують нові технології, мають перевагу над конкурентами. Інновації допомагають знижувати витрати, підвищувати якість і збільшувати швидкість виробництва. Але вони потребують інвестицій і грамотного управління ризиками. Тому однією з цільових функцій сучасного підприємства є створення середовища, яке стимулює нововведення. Цільові функції також охоплюють соціальну сферу. Підприємства розуміють, що успішний бізнес це не лише прибуток, а й відповідальність перед суспільством. Це може бути підтримка місцевих громад, участь у благодійних проєктах, створення безпечних

умов праці. Такі ініціативи підвищують довіру до компанії і формують її позитивний імідж [6].

Щоб досягти поставлених цілей, підприємства мають розробляти систему контролю. Без контролю навіть найкращі плани залишаються лише на папері. Регулярний аналіз результатів дозволяє зрозуміти, чи рухається компанія у правильному напрямку, і за потреби вносити зміни. Ще одним важливим аспектом є управління ризиками. Сучасний ринок нестабільний змінюються ціни, політика, технології. Тому частиною цілей має бути передбачення можливих загроз і підготовка до них. Це може бути створення резервного фонду, диверсифікація постачальників або страхування ризиків. Такі дії допомагають підприємству зберегти стійкість у будь-яких умовах [2].

Ефективна реалізація цільових функцій неможлива без залучення персоналу. Люди це головний ресурс компанії. Якщо працівники не розуміють мету організації або не мотивовані її досягати, навіть найкраща стратегія не спрацює. Тому підприємства мають ставити також цілі в сфері управління персоналом: створювати сприятливу атмосферу, підвищувати кваліфікацію, розвивати лояльність до бренду роботодавця.

Цілі компанії повинні бути реалістичні, але водночас амбіційні. Вони мають надихати, а не лякати. Якщо керівництво ставить завдання, які явно неможливо виконати, це демотивує працівників. Натомість чітко визначені, досяжні й зрозумілі цілі створюють ефект залученості, коли кожен працівник розуміє, що його робота важлива для загального результату [1].

У підсумку можна сказати, що цільові функції діяльності підприємства це серце управління. Вони визначають, куди рухається компанія, як вона взаємодіє з ринком, клієнтами, партнерами і суспільством. Без чітких цілей підприємство не може розвиватися, бо будь-яка діяльність без орієнтирів перетворюється на хаотичні дії. У сучасних умовах ринку виграють ті компанії, які не просто ставлять цілі, а постійно оновлюють їх, аналізують результати й адаптуються до нових реалій. Саме гнучкість, прагнення до інновацій, орієнтація на клієнта і відповідальність перед суспільством роблять підприємство успішним. Це вже не просто набір економічних показників, а ціла філософія розвитку, яка дозволяє бізнесу залишатися живим і актуальним навіть у найскладніші часи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Т. 312, № 6(2). С. 142–149. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/817> (дата звернення: 04.11.2025).
2. Лишенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 33–40. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a5.pdf (дата звернення: 04.11.2025).
3. Нагорна Д., Богацька Н. Планування фінансового діяльності підприємства. *ЛЮГОС. ОНЛАЙН*. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/6209> (дата звернення: 06.11.2025).
4. Пульча Д. О. Елементи стратегічного потенціалу підприємства та фактори впливу на його формування і розвиток. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3(29). С. 46–52. URL: <https://economics.net.ua/en/ejoru/2024/No3/46.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).
5. Райко Д. В., Пащенко О. В. Сучасні підходи до формування результативності маркетингової діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 128–136. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages-128_136.pdf (дата звернення: 04.11.2025).

6. Стадник В. В., Гончарук А. М., Йохна В., Гончарук О. Методологія антисипативного підходу в забезпеченні динамічної стійкості підприємства в ході реалізації інноваційних стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 199–205. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-29.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).

СРУХ АНДРІЙ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Богацька Наталія

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

У сучасних геополітичних умовах український бізнес працює у євро інтеграційному напрямку. Це зумовлює розширення можливого ринку збуту, а також підвищення доходів підприємств, і в кінці кінців збільшення можливостей для його розвитку. Але чи є це розповсюдженням явищем?

Український бізнес переважно готовий до співпраці з європейським ринком. За даними BDO Україна, великої аудиторсько-консалтингової компанії, майже 70% українських компаній переважно готові до роботи за європейськими правилами [2], що свідчить про високий рівень адаптації до змін.

За даними того ж дослідження переважна більшість бізнесу, а саме 83%, активно долучається до процесу формування переговорних позицій у межах євроінтеграції [2]. Це у свою чергу означає, що самі підприємці бажають вийти на європейський ринок, заради додаткових можливостей. Враховуючі тенденцію до зростання впізнаваності вітчизняних товарів у світі, зокрема на ринку Європейського Союзу, то можна стверджувати, що така позиція бізнесу є проявом стратегічного мислення та прагнення інтегруватися у економічний простір на рівноправних умовах. Вона також свідчить про готовність українських підприємців брати активну участь у формуванні конкурентоспроможної, відкритої та інноваційної економіки, здатної відповідати вимогам і стандартам ЄС.

Дані про ставлення та готовність українського бізнесу до євроінтеграції представлено у табл.1.

Підприємці відзначають, що зближення з ЄС стимулює підвищення якості продукції, прозорість ведення бізнесу та відкриває доступ до нових фінансових інструментів і партнерств. Зростання частки експорту до країн ЄС, яка у 2024 році перевищила **53 % від загального обсягу зовнішньої торгівлі України**, розглядається як підтвердження реальних економічних вигод інтеграції. За даними офіційного ресурсу Європейської Комісії, у 2024 році загальний товарообіг України з ЄС склав **≈ €67,2 млрд**, що підтверджує значну частку ЄС у торгівлі України [3].

Для здійснення міжнародної економічної діяльності підприємство повинно сформулювати спеціальну стратегію – стратегію міжнародної економічної діяльності. Комплексний підхід до формування стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства, який передбачає її поетапну розробку з урахуванням ключових детермінант впливу. До цих визначальних факторів належать: еволюційні етапи інтернаціоналізації бізнесу; фази життєвого циклу попиту на основну продукцію/послуги [1].

В останні роки значну роль для українського агросектору. За даними Digital State UA 70% українського AgroTech орієнтоване на зовнішні ринки. Така орієнтація на міжнародні ринки дає змогу агротехнічним компаніям пропонувати свої рішення на глобальному рівні. Конкурентоздатність вітчизняного аграрного сектору підкріплюється ІТ-індустрією [4].

Взагалі, ринок ЄС стає стратегічним напрямом розвитку українських технологічних бізнесі через те, що наші країни мають близькість у правовому та культурному контексті, що спрощує інтеграцію. Географія ІТ-послуг складає 147 країн світу, серед яких понад 20% це країни Європейського Союзу.

Таблиця 1

Готовність українського бізнесу до євроінтеграції

Рівень обізнаності бізнесу щодо вимог ЄС	Базовий	11%
	Нижче середнього	11%
	Середній	35%
	Вище середнього	21%
	Високий	23%
Готовність працювати на ринку ЄС	Зовсім не готові	5%
	Частоко не готові	26%
	Переважно готові	38%
	Повністю готові	31%
Прогрес України у виконанні євроінтеграційних зобов'язань	Відсутній	2%
	Значний	5%
	Незначний	45%
	Задовільний	52%
Формування переговорної позиції бізнесу	Беруть участь/формують суспільну позицію	83%
	Не беруть участі	17%
Перспектива членства України в ЄС	До 2 років	3%
	Через 2-5 років	27%
	Через 5-10 років	39%
	Більше 10 років	26%

Сучасні тенденції свідчать, що окрім аграрного та ІТ-секторів, вигоди від євроінтеграції помітні й у сфері машинобудування та високотехнологічного виробництва. Підприємства цього профілю поступово адаптують свої виробничі процеси до європейських стандартів якості та екологічних норм, що дозволяє їм не лише зберігати конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, а й нарощувати експортні потоки до ЄС. Такий підхід стимулює модернізацію виробництва, впровадження інновацій та підвищує ефективність управління, створюючи умови для стійкого економічного зростання підприємств у довгостроковій перспективі.

Таким чином, євроінтеграційний курс відкриває перед українським бізнесом реальні можливості для розвитку, стимулюючи підвищення стандартів якості, прозорість ведення бізнесу та впровадження інновацій. Найбільші вигоди від інтеграції отримують сектори агропромисловості, ІТ та машинобудування, які демонструють активну орієнтацію на європейський ринок і здатні швидко адаптуватися до його вимог. Це свідчить про стратегічну зрілість українського бізнесу та потенціал формування відкритої, конкурентоспроможної економіки, що відповідає сучасним викликам глобального ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н. М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2019. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/44.pdf
2. Готовність України до Євроінтеграції - BDO. Міжнародна аудиторська компанія BDO – BDO : веб-сайт. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2024/on-ukraines-readiness-to-join-the-eu> (дата звернення: 10.11.2025).
3. EU trade relations with Ukraine. Trade and Economic Security(An official website of the

European Union : веб-сайт. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 10.11.2025).

4. UA D. S. WINWIN AgroTech: Секторальна стратегія розвитку агротехнологій в Україні. Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies : веб-сайт URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/winwin-agrotech-sectoral-development-strategy-in-ukraine> (дата звернення: 10.11.2025).

ОРАНЬКА ОЛЬГА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Красняк Олена,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ПАРТНЕРСЬКІ ЗВ'ЯЗКИ: СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ФОРМА

У сучасній економіці партнерські зв'язки стали невід'ємною частиною розвитку будь-якого підприємства. Без співпраці з іншими учасниками ринку бізнес не може бути ефективним і гнучким. Партнерські відносини це форма взаємодії, заснована на довірі, взаємовигоді й відповідальності сторін. У 2025 році, коли ринок України продовжує адаптуватися до умов воєнного часу та євроінтеграційних змін, питання побудови стабільних партнерств стає особливо актуальним. Партнерські зв'язки охоплюють різні форми взаємодії: співпрацю між приватними підприємствами, між бізнесом і державою, між компаніями різних галузей або навіть між країнами. Сьогодні партнерство це не лише обмін ресурсами чи спільне фінансування, а ціла система стратегічного управління, що включає планування, контроль, оцінку результатів і юридичне оформлення відносин.

Однією з ключових форм партнерства в Україні є державно-приватне партнерство (ДПП). Воно передбачає, що держава і приватний сектор спільно реалізують проекти, спрямовані на суспільну користь: будівництво доріг, шкіл, лікарень, розвиток інфраструктури чи енергетики. Такі проекти мають чітко визначені юридичні рамки, прописані в законі України «Про державно-приватне партнерство». За даними Мінекономіки, у 2024 році в Україні діяло понад 200 активних договорів ДПП, з яких близько 40 % стосуються сфери енергетики. Це показує, що партнерство з державою стає реальною можливістю для бізнесу розвиватися навіть у складних умовах [3].

Крім державного рівня, партнерські зв'язки активно формуються між приватними компаніями. Наприклад, у сфері агробізнесу співпраця між українськими підприємствами та китайськими партнерами допомагає розширювати ринки збуту. Такі відносини будуються на маркетингових принципах взаємовигоди: одна сторона надає ресурси чи технології, інша доступ до місцевого ринку або виробничих потужностей. У цьому випадку важливим є не лише підписання договору, а й створення механізмів контролю щоб обидві сторони виконували зобов'язання [2]. Організаційно-правова форма партнерських відносин може бути різною від простих угод про співпрацю до створення спільних підприємств (joint venture). Усе залежить від мети, масштабу та рівня довіри між сторонами. Для великих інфраструктурних проектів часто використовуються концесійні угоди, де приватний інвестор отримує право експлуатації об'єкта на певний термін. Для малого бізнесу поширенішими є франчайзинг і коопераційні договори. Важливо, щоб у будь-якому випадку угода мала чітке правове підґрунтя, де прописані права, обов'язки й механізми вирішення спорів.

Партнерські зв'язки можуть мати не лише економічний, а й соціальний ефект. Наприклад, у рамках корпоративної соціальної відповідальності бізнеси часто об'єднуються з громадськими організаціями чи університетами, щоб реалізовувати освітні, екологічні або волонтерські ініціативи [5]. Це формує позитивний імідж бренду й

підвищує рівень довіри суспільства. Сьогодні партнерські відносини також переходять у цифрову площину. Багато процесів координації відбуваються онлайн через спеціальні платформи управління проектами, системи CRM, спільні бази даних. Ці фактори роблять співпрацю більш прозорою і гнучкою. Наприклад, у сфері логістики створюються електронні партнерські мережі, де компанії обмінюються інформацією про маршрути, склади, постачальників, що зменшує витрати і прискорює процеси.

Велике значення має і міжнародний аспект партнерств. Україна поступово інтегрується в європейську економічну систему, і бізнесу потрібно вчитися працювати за стандартами ЄС. Це означає не лише дотримання законодавства, а й побудову партнерських відносин, заснованих на прозорості та чесній конкуренції. Українські підприємства дедалі частіше укладають угоди про спільні інвестиції, технологічні альянси або спільний експорт продукції. У 2024 році частка таких угод зросла майже на 25 % порівняно з 2022 роком. У сфері державного управління партнерські зв'язки між владою, бізнесом і громадськістю стають механізмом вирішення соціально-економічних проблем. Наприклад, у великих містах створюються партнерські ради платформи, де представники місцевої влади, підприємці й активісти разом ухвалюють рішення про розвиток територій [4]. Вони дозволяють уникати конфліктів і враховувати інтереси різних сторін. Але розвиток партнерських відносин в Україні має і певні труднощі. Найбільша це недовіра між сторонами. Часто бізнес боїться, що держава не виконає своїх зобов'язань, а державні структури, навпаки, остерігаються зловживань з боку приватного сектора. Ще одна проблема недостатня правова база, яка не завжди адаптована до сучасних форм співпраці. Наприклад, закон про державно-приватне партнерство потребує оновлення, щоб охопити цифрові проекти або стартапи, які мають стратегічне значення для країни [1].

Попри це, тенденція до розвитку партнерств позитивна. Бізнес і влада починають розуміти, що спільна робота приносить набагато кращі результати, ніж конкуренція або ізоляція. У майбутньому очікується зростання кількості міжнародних партнерств, залучення іноземних інвесторів і створення спільних інноваційних хабів. Партнерські зв'язки це не просто договірні відносини. Це форма довіри, стратегічного мислення і взаємної підтримки. Вони допомагають не лише розвивати економіку, а й формувати нову культуру співпраці в суспільстві. Для України це надзвичайно важливо, бо саме через партнерство можна досягти стабільності, відновлення та подальшої інтеграції в європейський простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко В. М., Лі Цзехао. Концептуальні основи формування маркетингу партнерських відносин між підприємствами аграрного сектору України та КНР. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 818–825. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-120. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5378/5321> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Дідич О. Р., Наумко М. М. Поняття та сутність державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України. *Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку*. 2023. № 6. С. 69–? URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/12.pdf (дата звернення: 27.10.2025).
3. Коваль Я. С. Форми реалізації партнерських відносин бізнесу і влади в умовах розвитку ринкової економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С. 80–87. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-63-80-87. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/431/459/958> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Овчарук Е. Організаційно-правові механізми взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти державного управління*. 2023. № 4. С. 112–119. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/983/959> (дата звернення: 27.10.2025).

5. Станішевський В. Ю. Державно-приватне партнерство як базовий інструмент для становлення ринкової економіки держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 5. С. 51–58. DOI: 10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/09. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/11.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

БЄЛІКОВА МАРГАРИТА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Кондратюк Оксана

Державний торговельно-економічний університет

УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Управління та організація діяльності підприємств формують багаторівневий і комплексний процес, який охоплює ключові етапи – планування, організацію, мотивацію та контроль всіх ресурсів організації для досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Підприємство розглядається як інтегрована соціально-економічна система, у якій ефективність управління залежить від гармонічної взаємодії виробничих, фінансових, людських та інформаційних ресурсів. Для успішного функціонування важливо забезпечити чітку координацію між структурними одиницями і підрозділами.

В центрі управлінського процесу знаходиться стратегічне планування – основа розвитку підприємства. Воно визначає довгострокові цілі і розробляє сценарії їх реалізації, ґрунтуючись на аналізі ринкових умов, оцінці внутрішніх ресурсів, прогнозуванні виробничих та фінансових показників. Ефективне планування дозволяє підприємству гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, зменшувати ризики, що виникають в умовах економічної нестабільності або технологічних змін.

Організація діяльності передбачає побудову дієвої управлінської структури, яка оптимізує розподіл функцій і відповідальності між працівниками та відділами. Ця система сприяє безперервній взаємодії всіх компонентів підприємства для вдосконалення виробничих процесів.[2] Одним із головних аспектів є створення ефективних каналів комунікації для оперативного обміну інформацією, прийняття рішень і гармонізації роботи. Управлінський процес також включає розробку регламентів, політик та процедур, що впорядковують внутрішні бізнес-процеси.

Сюди входить стандартизація операцій, встановлення трудових норм і впровадження систем контролю якості продукції та послуг. Така регламентація сприяє підвищенню продуктивності роботи та забезпечує стабільність діяльності підприємства. Мотивація персоналу відіграє ключову роль в управлінні. Вона допомагає залучати професійних співробітників, стимулюючи їх продуктивність і підтримуючи ініціативу.

Використання комплексної системи стимулювання – матеріального і нематеріального – дозволяє формувати сильну корпоративну культуру, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей. Контроль і оцінка результатів є незамінними для своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників та прийняття коригувальних рішень. Постійний контроль забезпечує прозорість управлінських процесів, дозволяючи раціональніше використовувати ресурси. Система ключових показників ефективності сприяє об'єктивному аналізу результативності роботи як окремих підрозділів, так і кожного працівника.

Управління фінансовими ресурсами на підприємстві охоплює процеси планування, обліку та контролю доходів і витрат. Ефективне фінансове управління є основою стабільності роботи компанії, її платоспроможності та здатності інвестувати у розвиток виробничих потужностей. Завдяки плануванню фінансових потоків можна знижувати

витрати та підвищувати рентабельність діяльності. Виробничий процес залишається ключовим елементом діяльності підприємства. Його управління включає розробку планів виробництва, моніторинг якості продукції, оптимізацію використання ресурсів і впровадження сучасних технологій.

Безперебійне виробництво та високоякісна продукція є основними факторами посилення конкурентоспроможності компанії. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності відкриває можливості для ухвалення аргументованих рішень, базуючись на аналітичних даних. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати процеси обліку ресурсів, управління виробництвом і контролю результативності.[3] Використання таких технологій сприяє більш оперативному прийняттю рішень і зменшенню впливу людського фактора. Відсутність аналізу ризиків може стати значною загрозою для успішної роботи підприємства. Тому оцінка потенційних загроз є невіддільною частиною роботи.

Стратегічні дії з мінімізації ризиків гарантують стабільність функціонування компанії в умовах ринкової невизначеності та економічних коливань. Інноваційний розвиток підприємства базується на впровадженні новітніх технологій, модернізації устаткування та підвищенні кваліфікації працівників. Інновації сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства, зниженню операційних витрат і покращенню конкурентних позицій на ринку.

Управлінські механізми в цій сфері охоплюють планування, контроль і координацію функцій усіх підрозділів. Взаємодія з зовнішнім середовищем відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Це стосується співпраці з постачальниками, клієнтами, державними структурами та іншими зацікавленими сторонами. Ефективне управління цими зв'язками сприяє безперебійному постачанню ресурсів, задоволенню потреб клієнтів і дотриманню нормативних вимог.

Однією з ключових складових сучасного управління підприємством виступає розвиток людського капіталу.[1] Це передбачає систематичне підвищення кваліфікації персоналу, впровадження навчальних програм та формування сильної корпоративної культури. Інвестиції в професійне зростання співробітників стимулюють їхню мотивацію, залученість і продуктивність, що напряму позначається на ефективності діяльності компанії та її інноваційному потенціалі. Водночас підприємства нового покоління активно інтегрують принципи сталого розвитку і соціальної відповідальності.

Управління соціально-економічними процесами тепер передбачає не лише досягнення фінансової вигоди, але й забезпечення безпечних умов праці, дотримання екологічних стандартів і підтримку місцевої громади. Такий підхід допомагає зміцнити репутацію компанії та забезпечити їй довгострокову стабільність на ринку. Сучасні інформаційні технології та цифровізація відкривають нові горизонти для оптимізації бізнес-процесів.

Використання ERP-систем, аналітичних інструментів і автоматизованих моделей планування дозволяє значно підвищити точність прогнозів, оперативність прийняття рішень і ефективність управління ресурсами. Інтеграція цифрових технологій забезпечує прозорість і контроль усіх процесів у режимі реального часу.

Сучасний підхід до управлінської діяльності повинен базуватися на адаптивності та гнучкості у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Завдяки цьому керівництво може своєчасно вносити необхідні корективи у стратегії та процеси, що підвищує стійкість компанії та її конкурентоздатність. Комплексне управління підприємством передбачає інтеграцію всіх функцій керування, оптимізацію внутрішніх структур і раціоналізацію використання ресурсів. Такий підхід дозволяє досягати стратегічних цілей компанії, підтримувати стабільний розвиток і забезпечувати її успіх на конкурентному ринку.

1. Гудзь О. Є. Прокопенко Н. С. Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно комунікаційних технологій // Науковий вісник Полісся 2021. Т. 2 № 2(14). С. 16-24. Доступно: <https://nvp.stu.cn.ua/article/view/141232>
2. Заїка О. Ткаченко В. Управління розвитком підприємства // Економіка та суспільство 2022. № 43. С. 55-?. Доступно: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751>
3. Захаркін О. О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності // Вісник ЖДТУ : Економіка, управління та адміністрування 2014. № 4(70). С. 53-59. Доступно: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/46115>

СВІРІДОВА КАТЕРИНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Артьомова Анастасія

Державний торговельно-економічний університет

РОЛЬ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАБІЛЬНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах швидких змін ринку та посилення конкурентного середовища належна організація логістичних процесів набуває вирішального значення для успішної діяльності бізнесу.

Метою є узагальнення ролі транспортно-логістичної системи у забезпеченні стабільності функціонування торговельних підприємств, адже логістика охоплює увесь шлях руху товарів, послуг та інформації – від постачальника до споживача, а тому її ефективна робота безпосередньо впливає на оперативність постачання та собівартість продукції.

Особливе місце в логістичній системі посідає транспорт, адже саме він забезпечує фізичне переміщення товарів між усіма ланками логістичного ланцюга. Від ефективності транспортних операцій і залежать швидкість обороту товарів, рівень обслуговування клієнтів та здатність компанії адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Згідно зі статтею 21 Закону України «Про транспорт», транспортна система країни охоплює такі основні складові [1]:

1. транспорт загального користування – до нього належать морський, річковий, залізничний, авіаційний, автомобільний види транспорту, а також міський електротранспорт. Його головна функція полягає у забезпеченні взаємозв'язку між різними галузями економіки, регіонами, виробництвом і споживачами;
2. залізничний транспорт промислового призначення, який використовується переважно для обслуговування виробничих процесів на підприємствах;
3. відомчий транспорт, що належить окремим установам або організаціям і використовується для виконання їхніх специфічних завдань;
4. трубопровідний транспорт;
5. шляхи сполучення загального користування.

Так, найбільш поширеним в діяльності торговельних підприємств є автомобільний транспорт, оскільки він забезпечує оптимальний баланс між швидкістю й вартістю перевезень, а також є ключовим для роздрібної та оптової торгівлі, особливо при постачанні продукції між складами, торговельними мережами та кінцевими споживачами. Залізничний транспорт активно застосовується для великогабаритних або масових вантажів, а морський та річковий транспорт відіграють важливу роль у зовнішньоекономічній діяльності, забезпечуючи міжнародні перевезення та імпорто-експорт товарів великого обсягу.

Ситуація в країні, зокрема економічна нестабільність та загрози безпеці, безпосередньо впливають як на розвиток, так і на ефективність транспортно-логістичних процесів. Наприклад, серед перевезень вантажів усіма видами транспорту в Україні станом на 2023 рік спостерігалась чітка тенденція до скорочення обсягів [3]. Як видно з рисунка, найбільше падіння відбулось у 2022 році, коли через активні бойові дії та втрат інфраструктури обсяги перевезень скоротилися до 902 млн т. У 2023 році перевезення становили 878 млн т, що свідчить про незначне, але все ж збереження тенденції до зниження (Рис.1).

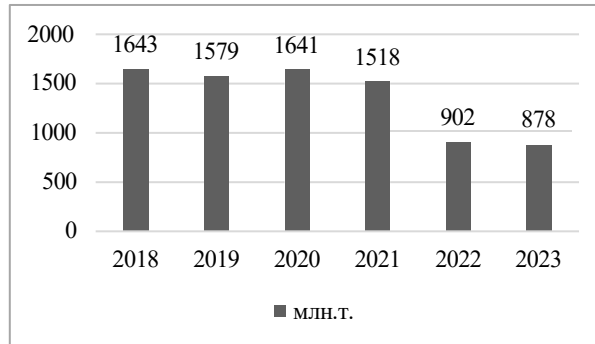


Рис.1. Динаміка перевезень вантажів усіма видами транспорту, млн.т. [3]

Такі зміни демонструють, наскільки чутливою є логістична система до впливу зовнішніх чинників. А зменшення обсягів перевезень безпосередньо впливає на діяльність торговельних підприємств, адже ускладнює доставку сировини й товарів і збільшує терміни постачання, що, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність бізнесу та створює ризики перебоїв у забезпеченні споживачів.

В цих умовах оптимізація та активне впровадження технологій у діяльність логістичних процесів є одним із ключових чинників підвищення стійкості підприємств. Сучасні цифрові рішення, такі як системи управління складом (WMS), транспортом (TMS), хмарні платформи для координації ланцюгів постачання, RFID-ідентифікація та аналітичні панелі контролю дозволяють суттєво оптимізувати кожен етап логістичного циклу. Їх застосування забезпечує точність даних у реальному часі і зниження витрат на транспортування й зберігання.

Зокрема, використання єдиних інформаційних платформ для обміну даними між перевізниками та торговельними підприємствами також прискорює ухвалення рішень. Синхронізація операцій у режимі реального часу сприяє зменшенню затримок, точнішому плануванню поставок і швидшому реагуванню на зміни попиту. Це не лише підвищує якість логістичного сервісу, а й створює умови для стабільної та безперебійної роботи всієї системи постачання.

Окрему роль відіграє впровадження штучного інтелекту. Алгоритми ШІ підсилюють прогнозування попиту, оптимізують маршрути та завантаження транспорту, а також допомагають краще планувати складські ресурси [2]. Завдяки цьому підприємство отримує швидші й точніші управлінські рішення, знижує ризики перебоїв і підвищує стійкість логістичних процесів загалом.

Отже, удосконалення логістичних процесів є важливою умовою ефективної діяльності торговельного підприємства, оскільки забезпечує оперативність, точність і збалансованість його роботи. Водночас, результативність логістики значною мірою залежить від зовнішніх економічних умов – економічного стану країни, стану транспортної інфраструктури та загальної ринкової динаміки. Тому підприємству необхідно не лише впроваджувати внутрішні інновації, а й постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, щоб підтримувати стабільність і зберігати конкурентні переваги. Це особливо актуально для торговельних підприємств, для яких своєчасне поповнення

асортименту, надійність постачання та рівень логістичного сервісу безпосередньо визначають лояльність споживачів і стабільність грошових потоків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про транспорт: Закон України № 232/94-ВР від 10.11.1994. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Сучасні технології в логістиці: як вони змінюють галузь. URL: <https://midmoon.com.ua/suchasni-tehnologiyi-v-logistyczi-yak-vony-zminyuyut-galuz/>
3. Транспорт України за 2023 рік: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf

ТРУТЕНЬ КАТЕРИНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Фартушняк Ольга

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОР ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Малий бізнес виконує низку важливих функцій: підвищує зайнятість населення, стимулює локальний економічний розвиток, створює гнучкі ринкові структури, формує середній клас і забезпечує фінансову стійкість регіонів. Державна підтримка надається суб'єктам малого і середнього підприємництва, які відповідають умовам, встановленим статтею 12, розділу IV, Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [1].

В умовах війни багато підприємств зупинили діяльність, втратили активи або змушені були змінити місце розташування. Зниження платоспроможності населення, порушення логістики, дефіцит фінансових ресурсів та загальні ризики ведення бізнесу потребують ефективних державних втручань.

Державна підтримка відіграє фундаментальну роль у забезпеченні життєздатності бізнесу, адаптації підприємців до нових умов та збереженні економічного потенціалу країни. Вона має бути сфокусована на створенні сприятливих умов для старту та розширення бізнесу, стимулюванні залучення інвестицій, відновленні підприємств, що постраждали внаслідок війни, формуванні довгострокових інституційних механізмів для сталого розвитку.

Сьогодні сектор малого підприємництва розглядається як ключовий важіль для швидких позитивних структурних змін, подолання економічної кризи та створення передумов для економічного зростання.

Від початку повномасштабної війни Національний банк України активно працює над пошуком найкращих інструментів підтримки малого бізнесу. Для забезпечення безперервності функціонування підприємницького сектору вже впроваджено комплекс трансформаційних заходів. Вони охоплюють не лише формування тактичних політик, а й застосування інструментів для їхньої стратегічної реалізації. Проте, результативність цих заходів в умовах кризового функціонування бізнесу залишається недостатньою [4].

Державна підтримка малого бізнесу в Україні охоплює кілька ключових напрямів:

- 1) фінансово-кредитна підтримка, яка передбачає пільгові кредити за програмою «5–7–9%», державні гарантії, часткову компенсацію відсоткових ставок, мікрокредитування та грантові програми («Робота» та інші), що забезпечує доступ підприємців до капіталу, сприяє модернізації та підвищенню конкурентоспроможності [2];

2) інституційна та регуляторна підтримка включає спрощення реєстрації бізнесу через електронні сервіси, дерегуляцію, податкові стимули для ФОП і малих підприємств, а також розвиток інфраструктури підтримки – ЦНАПів, бізнес-інкубаторів, акселераторів. Така політика формує передбачуване та зручне середовище для діяльності;

3) освітня та консалтингова підтримка спрямована на підвищення професійних компетентностей підприємців. Пропонуються навчальні програми, менторство, консультації з правових, фінансових і експортних питань, а також сервіси платформи «Дія. Бізнес»;

4) підтримка релокації та відновлення бізнесу під час війни охоплює переміщення підприємств у безпечні регіони, логістичну допомогу, часткове відшкодування витрат на відновлення, можливості роботи в індустріальних парках і доступ до міжнародних програм підтримки. Це допомагає зберегти бізнес і робочі місця у складних умовах.

Державна підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку малого бізнесу, який охоплює довгострокову життєздатність, екологічну свідомість, соціальну відповідальність та високу адаптивність. Вона забезпечує позитивні трансформації, а саме сприяє кращому доступу до фінансування, оновленню матеріально-технічної бази та освоєнню нових ринкових ніш; веде до створення нових робочих місць, зниження рівня безробіття та стимулювання соціально орієнтованого підприємництва; прискорює процеси цифровізації, впровадження інноваційних рішень та підвищення загальної конкурентоспроможності; сприяє Регіональному Відродженню, яке надає підтримку місцевим підприємцям, держава сприяє відновленню та зміцненню територіальних громад, особливо на деокупованих територіях; полегшує інтеграцію українського малого бізнесу в міжнародні програми та глобальні ланцюги постачання.

Таким чином, цілеспрямована державна політика щодо малого бізнесу створює потужний мультиплікативний ефект для розвитку національної економіки [5].

Незважаючи на існування широкого спектру інструментів підтримки, ефективність допомоги малому бізнесу знижується через низку системних проблем, серед яких: недостатня інформованість підприємців про доступні програми, складність процедур отримання фінансування або грантів, нестабільність регуляторного середовища, недоступність довгострокових кредитних ресурсів, бюрократичні бар'єри, проблеми логістики та доступу до ресурсів у регіонах бойових дій та обмежені можливості для розвитку експорту у малих підприємств.

Успішне подолання цих викликів вимагає комплексного реформування та налагодження ефективної координації між центральними державними структурами, органами місцевого самоврядування та представниками бізнес-середовища [3].

Для підвищення ефективності державної політики у сфері розвитку малого бізнесу необхідно зосередити зусилля на кількох пріоритетних напрямках:

першочергової уваги вимагає розширення доступу до фінансових ресурсів, зокрема через масштабування грантових програм, орієнтованих на інноваційні, експортні та виробничі проекти. Водночас, ключовим залишається розвиток системи державних гарантій як інструменту зниження ризиків для кредитування малого бізнесу;

не менш важливим є інституційне та регуляторне середовище. Подальша дерегуляція та поглиблена цифровізація адміністративних послуг мають мінімізувати бюрократичні бар'єри. Паралельно варто стимулювати розвиток коопераційних зв'язків між малими та великими підприємствами, що сприятиме інтеграції МСП у стійкі ланцюги доданої вартості;

окремий акцент слід зробити на підтримці «зеленої» модернізації (проекти з енергоефективності, переробки та впровадження екотехнологій) та розбудові регіональної інфраструктури підтримки у вигляді консультаційно-освітніх центрів. Нарешті, стратегічне значення має посилення партнерства з міжнародними фінансовими інституціями для залучення додаткового капіталу в сектор [5].

Отже, державна підтримка є важливим фактором сталого розвитку малого бізнесу в Україні, особливо в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності. Ефективне функціонування малого бізнесу потребує розширення доступу до фінансів, удосконалення регуляторного середовища, розвитку інфраструктури підприємництва, цифровізації процесів та інтеграції найкращих міжнародних практик.

Системна підтримка підприємців сприяє відновленню економіки, підвищує стійкість регіонів, забезпечує зайнятість та створює підґрунтя для довгострокового розвитку. Подальше вдосконалення державної політики підтримки малого бізнесу є стратегічним завданням для економічної стабільності та євроінтеграційного поступу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
2. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyenny-chas-veresen-2024-roku>
3. Мельник М. І. Мале підприємництво в Україні, як відповідь на виклики сьогодення. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.109%20> URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/7088/7202>
4. Стрілець В. Ю. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період: галузевий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. Вип. 57. С. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-57-5> URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/5.pdf>
5. Черничко Т. В., Михайляк Г. В. Інструменти підтримки розвитку підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2326>

УЩАПІВСЬКИЙ МАКСИМ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Жарлінська Раїса

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Вступ. Комунальні заклади охорони здоров'я в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні доступу населення до безкоштовних, якісних медичних послуг, проте в реаліях сьогодення стикаються з низкою системних викликів, що вимагають розробки та реалізації комплексної стратегії розвитку. На 2023 р. забезпеченість населення стаціонарними ліжками становила 52,5 ліжок на 10 000 мешканців, що є вищим за середньоєвропейські показники, але разом із тим потребує оптимізації з урахуванням демографічних, економічних, політичних та епідеміологічних змін. Водночас денний стаціонар налічував 32 904 ліжка в 2023 р., що свідчить про зростання попиту на амбулаторні та короткотривалі стаціонарні послуги. Значні виклики для комунальних закладів створює стрімкий розвиток приватного сектору надання медичних послуг.

Основна частина. Усі заклади охорони здоров'я поділяються на амбулаторно-поліклінічні та стаціонари. Перші, зазвичай працюють у дві зміни, здатні забезпечувати до 890 700 відвідувань за зміну по всій мережі закладів охорони здоров'я, що означає навантаження близько 1 000 відвідувань за зміну на середній медичний заклад. Цей показник вказує на потребу в удосконаленні розподілу навантаження та підвищенні

комфорту для пацієнтів шляхом розвитку медичної мережі ПМСД і створення додаткових амбулаторних пунктів. Другі ж в свою чергу працюють цілодобово та забезпечують населення цілодобовою медичною допомогою. Значна кількість закладів мають перенавантаження персоналу, особливо західні регіони, за рахунок значного збільшення пацієнтів у наслідок внутрішнього перенаселення [2]

Кадровий склад комунальних закладів потребує подальшого розвитку. В цілому по країні за 2021–2023 рр. спостерігається зниження показника забезпеченості лікарями (з 35,1 до 32,5 на 10 тис. населення), відсотка укомплектованості як штатних посад зайнятими посадами (з 83,7% до 80,9 %), так й укомплектованості штатних посад фізичними особами (з 80,0% до 79,4%), а середнім медичним персоналом - 81 особа на 10 000, що свідчить про незбалансованість у співвідношенні ролей та необхідність підвищення кваліфікації й цифрової грамотності працівників. По Україні кількість середнього медичного персоналу на одного лікаря становить 1,82 особи у 2021 р. і 8 1,72 – у 2023 р. Динаміка показників забезпеченості населення лікарями та середнім медичним персоналом набула характеру зменшення. Оптимізація кадрової політики передбачає створення системи безперервного професійного розвитку в електронній системі охорони здоров'я та впровадження регулярних тренінгів з управління якістю надання медичних послуг.[1]

Фінансове забезпечення є ще одним критичним напрямом: частка видатків на охорону здоров'я у загальному державному бюджеті знизилася з 11 % у 2021 р. до 4,9 % у 2023 р., що призвело до значного дефіциту фінансування та обмеження ресурсів для модернізації та розвитку закладів . Середні грошові витрати на медикаменти становили 448,58 ₴ за 1 ліжко-день у 2023 р., а на харчування - 32 ₴, що в сучасних реаліях є недостатнім для якісного забезпечення та утримання пацієнтів у стаціонарах ЗОЗ. Звертаючи увагу на вищевказане заклади зустрічаються з серйозною проблемою, що вимагає раціоналізації витрат і пошуку додаткових джерел доходу .[4]

Цифровізація охорони здоров'я стала пріоритетом державної політики: центральна база даних ЕСОЗ обробляє 1 400-1 800 запитів за секунду, а загальна кількість електронних медичних записів сягає майже 4 млрд, що демонструє ефективність і масштабність системи, але потребує подальшої оптимізації інтерфейсів, забезпечення кібербезпеки, а також підготовки кваліфікованих кадрів. Окрім того, лише 90 % населення з декларацією з сімейним лікарем отримують електронний супровід, тоді як 10 % стикаються з труднощами у доступі до необхідних послуг .[3]

Середній показник використання ліжкового фонду по країні у 2021 р. складав 53,1 %, що свідчить про недовантаження потужностей і потребу в переході до мультидисциплінарних кластерних мереж для оптимізації ресурсів, що і відбулося у 2024 році. Реконструкція приміщень відповідно до ДБН В.2.2-10:2022, оновлення обладнання віком до 10 років та відкриття або переформатування вузькопрофільних кабінетів та відділень сприятимуть підвищенню якості медичної допомоги та створенню комфортних умов для пацієнтів і персоналу.[5]

Висновки. Отже, очікується, що реалізація стратегії дозволить підвищити пацієнт-орієнтованість, збільшити рівень задоволеності пацієнтів до 90 %, підвищити коефіцієнт використання ліжкового фонду до 75 %, скоротити середню тривалість перебування на 20 %, покращити якість надання медичних послуг та забезпечити фінансову збалансованість, конкурентноспроможність та стійкість розвитку в 2026 р. Ці цілі ляжуть в основу середньострокового плану заходів і стануть орієнтиром для інвестицій у модернізацію закладів та професійний розвиток кадрів комунальних закладів охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Healthcare at war: The Impact of Russia's Full-Scale Invasion on the Healthcare in Ukraine : report. – International Renaissance Foundation, Agency of Legislative Initiatives, Ukrainian Healthcare Center, April 2023. – URL: <https://uhc.org.ua/en/healthcare-at-war-eng/>
2. Health Financing Reform in Ukraine: Progress and Future Directions : report. – International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank; World Health Organization, 2022. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/6fa41e9b-653f-51a9-a056-c465c391cb6f>
3. Primary health care financing in Ukraine: a situation analysis and policy considerations. – WHO, October 2023. – (WHO/EURO:2023-8138-47906-70792). – URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2023-8138-47906-70792>
4. Priorities for health system recovery in Ukraine : joint discussion paper. – WHO; European Union Delegation to Ukraine; U.S. Agency for International Development (USAID) Mission in Ukraine; World Bank, 2023. – URL: <https://www.who.int/docs/librariesprovider2/default-document-library/pfhsru-v-09.pdf>
5. Україна. Кабінет Міністрів. Постанова від 17 жовтня 2023 р. № 1093 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 410». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1093-2023-%D0%BF>
6. Щорічний звіт про стан здоров'я населення України та епідемічну ситуацію за 2023 рік. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/386da5b2-66ed-4e85-932c-d9828ba76a7a/Щорічний-звіт-за-2023-рік.pdf>

ХРУСТ ПОЛІНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Фартушняк Ольга

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

СУТНІСТЬ, ТА ЕЛЕМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Для ефективного функціонування сучасного підприємства необхідно підвищувати результативність його діяльності шляхом раціоналізації виробничої діяльності, розвитку інноваційних підходів і забезпечення інвестиційної привабливості. Це досягається за допомогою інформаційної системи, яка забезпечує зацікавлених користувачів достовірними даними для прийняття управлінських рішень. Ключовим джерелом даних про діяльність підприємства виступає фінансова звітність, яка відображає фактичний стан його ресурсів і результати господарювання, маючи значне значення для інформаційно орієнтованої економіки.

Аналіз спеціальної економічної літератури [1-12] показує, що єдиної концепції трактування фінансової звітності підприємства не існує. Вітчизняні та зарубіжні дослідники визначають її по-різному, розглядаючи як елемент методу бухгалтерського обліку (традиційний підхід в законодавчих актах [8]), систему узагальнюючих показників ([1], [9], [11]), сукупність форм звітності [3, 6, 7], інформацію або інформаційні ресурси [12].

Автором системно проаналізовано існуючі підходи до трактування змістовності фінансової звітності підприємства та узагальнено їх за подібними ознаками, що подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Комплексні підходи до трактування змістовності фінансової звітності

Ключова ознака	Джерело	Користувачі	Методологічний
----------------	---------	-------------	----------------

			підхід
Сукупність інформаційних ресурсів (джерел)	Шевєря Я. В.	Менеджмент	Аналітичний
Інформаційні дані про фінансовий стан, результати, грошові потоки	ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Біла Л.М.	Державні органи, інвестори, кредитори	Формальний
Комплексна модель	Добровольська О., Кравченко М., Даніленко О.	Дослідники, аналітики	Модельний (концептуальний)
Система узагальнюючих показників (статистика, динаміка об'єктів, підсумки діяльності)	Андрієнко В., Сопко В. В. Усач Б.Ф.	Аналітики, керівництво, інвестори	Статистичний (аналітичний)
Сукупність форм звітності (узагальнення даних для користувачів)	Ткаченко Н.М.	Керівництво, інвестори, кредитори	Аналітичний
Сукупність форм звітності (інформація для прийняття рішень)	Завгородній А.Г., Білик М. Д., Білик Т. О. Матківська Н. І.	Керівництво, менеджмент	Аналітичний

Джерело: побудовано на основі [1-12]

Таблиця 1 демонструє різноманітність підходів до визначення фінансової звітності підприємства та її ключових ознак. Вона показує, що звітність виконує комплексну роль (інформаційну, контрольну, регуляторну та інвестиційну), одночасно задовольняючи потреби різних груп користувачів — від керівництва та менеджменту до інвесторів і державних органів. Узагальнення наукових підходів показує, що фінансова звітність є багатовимірним інструментом, який формує повне уявлення про стан, результати та перспективи підприємства.

Вітчизняне законодавство визначає основні вимоги стосовно якості відображених у фінансовій звітності даних, а саме: її зрозумілість і доступність для користувачів, відповідність установленим нормам, достовірність відображених даних та можливість порівняння показників між різними звітними періодами. Також, для забезпечення якості фінансових даних облікове законодавство встановлює ряд принципів підготовки фінансової звітності, таких як автономність, послідовність, безперервність діяльності, нарахування, пріоритет сутності над формою, однорідність грошового вимірника [8].

Фінансова звітність включає основні складові, що відображають зміст звітності і називаються елементами. Вони охоплюють класи інформації, наведені у статтях звітності, які у числовій та текстовій формах відображають економічні ресурси, зобов'язання та зміни, що виникають у результаті господарських операцій і подій. Таким чином, елементи розкривають сутність фінансової звітності, тоді як звітні форми виступають лише способом їх зручного представлення. Коректне визначення елементів звітності забезпечує формування та розкриття релевантної й корисної для користувачів інформації. Варто зазначити, що кожен елемент фінансової звітності має бути відображений за певною оцінкою. На практиці вибір відповідної оцінки здійснюється переважно на основі професійного судження бухгалтера. Фінансова звітність має важливе значення, оскільки слугує ключовим інформаційним базисом з метою вивчення фінансового стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко В. Поняття та склад фінансової звітності в умовах гармонізації бухгалтерського обліку. *Наука молода*. 2008. № 9. С. 153–157
2. Біла Л.М. Формування системи фінансової звітності сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ст. к.е.н. за спеціальністю 08.06.04 Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Київ, 2005. 20 с.
3. Білик М. Д., Білик Т. О. Фінансові результати діяльності малих підприємств : оцінка та прогнозування : монографія. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ : ПанТот, 2012. 279 с.
4. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік. Підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит». 7-ме вид., доп. І перероб. Житомир : ПП «Рута». 2016. С. 832.
5. Добровольська О., Кравченко М., Даніленко О. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. *Економіка та суспільство*. (32). 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-34>.
6. Загородній А. Г. Облік і аудит : Термін. словник. Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія : Економічні науки. 2013. № 4. 360 с.
7. Матківська Н. І. Фінансова звітність підприємства та використання її показників для прийняття управлінських рішень. Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: матеріали XXVIII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених. Львів, Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. С. 104-106.
8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/996-14>. (дата звернення – 13.10.2025).
9. Сопко В. В. Бухгалтерський облік : навчальний посібник 3-є видан., перероб. і доповн. Київ : КНЕУ, 2018, 578 с.
10. Ткаченко Н. М. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Друге видання, доповн. і переробл. Київ : Алерта, 2020. 192 с.
11. Усач Б.Ф. Аудит: навчальний посібник. Видання 3-тє . К.:Знанняпрес, 2004. 223 с
12. Шеверя Я. В. Фінансова звітність у системі інформаційного забезпечення прийняття рішень: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит». Житомир. 2011. 21 с.

БЕНДЕЛЬ ДАР'Я

Науковий керівник

к.е.н., доцент Клімова І.О.

ЖДУ ім. Івана Франка

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації та посилення ринкової конкуренції формування ефективної конкурентної стратегії стає ключовим чинником успіху підприємства. Конкурентна стратегія визначає напрями та способи досягнення підприємством переваг над конкурентами, забезпечує адаптацію до динамічного середовища та підвищення конкурентоспроможності.

Метою конкурентної стратегії є забезпечення підприємству вигідного ринкового становища, стабільного попиту на його продукцію чи послуги, а також підвищення рівня конкурентоспроможності. Вона охоплює визначення цільових сегментів ринку, способів задоволення потреб споживачів, підходів до формування цінової політики, організації збуту та просування товарів.

Основою розроблення конкурентної стратегії є глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка ресурсного потенціалу, ринкових можливостей та

загроз. Важливу роль відіграє ідентифікація конкурентних переваг — як реальних (низька собівартість, ефективна логістика), так і потенційних (інновації, бренд, якість обслуговування).

Важливим етапом розроблення конкурентної стратегії є проведення стратегічного аналізу. Зовнішній аналіз дозволяє визначити стан галузі, рівень конкуренції, ринкові тенденції, а внутрішній — оцінити ресурси, компетенції та потенціал підприємства. Результатом аналізу стає вибір оптимального типу конкурентної стратегії.

Існує безліч конкурентних стратегій, що забезпечують досягнення конкурентних переваг. Можна сказати стільки, скільки є конкурентів [2]. М. Портер був першим, хто популяризував підхід розширення сегментації ринку, орієнтованої на конкурентів у своїй відомій роботі «Конкурентна стратегія» [1]. Відповідно до концепції М. Портера, підприємство може обрати одну з базових стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування (рис. 1). Вибір стратегії залежить від позиції підприємства на ринку, галузових особливостей та ресурсних можливостей.

Таблиця 1

Основні типи конкурентних стратегій (за М. Портером)

Тип стратегії	Опис	Джерело переваги
Лідерство за витратами	Досягнення найнижчих витрат виробництва та реалізації в галузі.	Низькі операційні витрати, ефект масштабу.
Диференціація	Створення продукту або послуги, які сприймаються як унікальні в усій галузі.	Унікальні характеристики продукту/послуги, бренд, якість.
Фокусування	Зосередження на вузькому сегменті ринку (ніші), де підприємство досягає або низьких витрат, або диференціації.	Глибоке розуміння потреб вузького сегмента, спеціалізація.

Джерело: сформовано автором

Обираючи та реалізуючи одну з цих стратегій, підприємство забезпечує собі основу для тривалого та стабільного успіху, що є сутністю стійкого розвитку. Ефективна реалізація конкурентної стратегії сприяє підвищенню ринкової частки, зростанню прибутковості, формуванню позитивного іміджу підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку. Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання зумовлюється насамперед обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку [3, с. 8].

Конкурентна стратегія є не просто вибором позиції на ринку, а динамічним інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємства, що вимагає постійної адаптації. Її ефективність базується на створенні стійкої конкурентної переваги (яка є цінною, рідкісною та важко імітованою) та розвитку динамічних здібностей — спроможності підприємства постійно оновлювати свої ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Критично важливим для довгострокової стійкості є також інтеграція ESG-принципів (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність), які перетворюють соціальну відповідальність на джерело диференціації та залучення інвесторів. Таким чином, стратегія забезпечує не лише миттєву прибутковість, а й довгострокову фінансову та ринкову стійкість через ефективне управління ризиками та постійну інноваційну активність.

Таким чином, конкурентна стратегія виступає не лише інструментом зміцнення позицій підприємства на ринку, а й важливим чинником забезпечення його довгострокового, стійкого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкурентна сегментація. URL: <https://korfor.com.ua/konkurentna-sehmentatsiia/> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Поняття про конкурентні стратегії підприємства і їх види URL: <https://buklib.net/books/25838/> (дата звернення: 09.11.2025).
3. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук. Львів : Видавець Марченко Т. В., 2025. 392 с.; іл.

БІЛЬСЬКИЙ ВІКТОР

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Мосійчук І.В.

Житомирський державний університет імені Івана Франка

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Питання формування дієвої стратегії мотивації персоналу в сучасних організаціях тісно пов'язане з пошуком балансу між вимогами бізнесу та потребами працівників. Сучасні концепції управління людськими ресурсами підкреслюють, що сталі результати можливі лише тоді, коли система мотивації вибудовується як цілісний комплекс, що враховує зміст роботи, можливості розвитку, умови праці, стиль керівництва та організаційну культуру [2; 3]. Теоретичні розробки Ф. Герцберга в інтерпретації G. Peramatzis і M. Galanakis (2022) показують, що мотиваційні фактори – зокрема професійне зростання, досягнення та визнання – виступають ключовими драйверами задоволеності працею, тоді як суто гігієнічні умови не забезпечують довготривалої залученості [4].

Мета другої частини нашого дослідження полягала в теоретико-практичному обґрунтуванні комплексного підходу до формування стратегії мотивації персоналу сервісно-торговельного підприємства з урахуванням результатів емпіричної перевірки її ефективності. Вихідною гіпотезою було припущення про те, що інтеграція фінансових та нефінансових інструментів мотивації, орієнтованих на різні групи працівників (продавців, майстрів, комірників), сприятиме зниженню рівня емоційного вигорання та покращенню КРІ на всіх ділянках діяльності підприємства.

Отримані емпіричні результати дозволили деталізувати роль окремих елементів мотиваційної стратегії. Для продавців-консультантів найвагомішим виявився зв'язок преміальної системи з показниками допродажу та проникності додаткових послуг, а також упровадження регулярного навчання технікам комплексного продажу. Зростання продуктивності в цій групі (підвищення допродажів і супутніх продажів у діапазоні від 46,7 % до 28,1 %) супроводжувалося одночасним зниженням проявів вигорання та зростанням задоволеності роботою, що підтверджує тісний зв'язок між мотиваційними чинниками та ефективністю роботи з клієнтами.

У групі майстрів сервісного центру ключову роль відіграв перехід від орієнтації лише на швидкість виконання ремонтів до поєднання вимог щодо якості, часу та складності взятих у роботу завдань. Удосконалення системи оцінювання, доповнене можливістю брати участь у навчальних заходах і отримувати визнання за складні ремонтні випадки, сприяло зростанню кількості виконаних робіт приблизно на 22,5 %, скороченню часу їх виконання на 35,0 %, зниженню частки повторних звернень на 25,4 % та збільшенню частки складних ремонтів на 52,4 %. Паралельне зниження показників вигорання у цій групі підтверджує, що поєднання вимог і підтримки, властиве сучасним підходам до лідерства, є більш ефективним, ніж суто контролюючі моделі впливу.

Для комірників стратегія мотивації була зосереджена на оптимізації логістичних процесів, підвищенні прозорості відповідальності та запровадженні критеріїв, пов'язаних

із точністю та швидкістю виконання операцій. Скорочення часу інвентаризації на 17,9 %, зменшення кількості помилок при комплектації на 37,5 % та зниження часу від прийому до відправлення замовлення на 41,7 % супроводжувалися помірним, але важливим зростанням рівня збереження товару на 2,1 %. Водночас у цій групі, як і в інших, зафіксовано зниження рівня деперсоналізації та емоційного виснаження, що демонструє значущість не лише умов праці, а й чітких та справедливих критеріїв оцінювання результатів.

З точки зору стратегічного управління мотивацією праці отримані результати дозволяють зробити кілька важливих висновків. По-перше, мотиваційні інструменти мають бути диференційовані з урахуванням специфіки професійних ролей, але водночас інтегровані в єдину систему цінностей та цілей підприємства. По-друге, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів виявляється значно ефективнішим, ніж домінування лише одного з цих компонентів: зростання продуктивності супроводжується покращенням емоційного стану персоналу, а не його виснаженням. По-третє, орієнтація на розвиток, визнання досягнень і підтримку автономії працівників, яку підкреслюють сучасні мотиваційні теорії [1; 2; 4], є практично дієвою й у контексті сервісно-торговельних структур, що підтверджує універсальність таких підходів.

Отже, комплексний підхід до формування стратегії мотивації персоналу, реалізований на досліджуваному підприємстві, забезпечив одночасне покращення психологічного благополуччя працівників та зростання їхньої продуктивності. Це дає підстави розглядати подібні стратегії як перспективний напрям розвитку системи управління людськими ресурсами в організаціях, що функціонують у сфері послуг та торгівлі, та як основу для подальших наукових і прикладних розробок у галузі організаційної психології та менеджменту персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A. H. Maslow. A Theory of Human Motivation (1943). URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата звернення: 02.09.2025).
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), p. 227–268.
3. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2021, p. 3-25.
4. Peramatzis G., Galanakis M. Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Psychology Research*, 2022, 12(1), p. 1–12.

ДЯЧЕНКО МАР'ЯНА

Науковий керівник
к.е.н., доцент Мосійчук І.В.
ЖДУ ім. Івана Франка

РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції та ризиків, ефективне управління підприємством неможливе без впровадження системи контролінгу. Контролінг виступає як важливий інструмент інтеграції процесів планування, аналізу, обліку, контролю та регулювання діяльності підприємства. Його головна мета — забезпечити керівництво своєчасною, достовірною та релевантною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Аналізуючи сучасні теоретичні дослідження, можна стверджувати, що на сьогодні відсутній універсальний підхід до обґрунтування сутності поняття "контролінг" [1].

Розвиток системи контролінгу сприяє підвищенню прозорості управління, зниженню витрат і поліпшенню координації дій між підрозділами (рис. 1).



Рис. 1. Структура системи контролінгу підприємства
Джерело: сформовано автором

Система контролінгу розвивається у тісному зв'язку з еволюцією менеджменту та фінансового управління. На початкових етапах розвитку підприємства контролінг виконує функції внутрішнього обліку та контролю витрат. Надалі він перетворюється на інтегровану систему управління, яка координує всі бізнес-процеси, забезпечує досягнення стратегічних цілей і підтримує ефективну комунікацію між підрозділами. Таким чином, розвиток контролінгу відбувається від операційного контролю до стратегічного управління ефективністю діяльності.

Сучасна система контролінгу включає такі ключові елементи: планування, моніторинг, аналіз відхилень, оцінку результативності, формування звітності та підтримку процесу прийняття рішень. Особливе значення має використання цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки й аналізу даних, підвищуючи точність і швидкість управлінських реакцій. В умовах цифрової трансформації важливим напрямом розвитку контролінгу стає впровадження інформаційно-аналітичних систем (ERP, BI, CRM), що забезпечують комплексний моніторинг діяльності підприємства.

Контролінг дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, аналізувати причини відхилень, прогнозувати наслідки управлінських рішень і коригувати стратегію розвитку. Він також сприяє формуванню системи відповідальності менеджерів, орієнтованої на результат, та підвищенню загальної ефективності підприємства. Основним призначенням контролінгу є інформаційне забезпечення управлінських рішень, засноване на сучасних технологіях збору й аналізу даних. Завдяки інтеграції функцій планування, обліку й контролю в єдину аналітичну систему, контролінг стає важливим елементом управління розвитком підприємства [3].

Із початком інтеграції України у світову економіку, активізацією міжнародного бізнесу та адаптацією міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) почали формуватись основи системного контролінгу. У низці великих українських компаній, таких як «Укрзалізниця», «Нафтогаз», «Миронівський хлібопродукт», з'явилися окремі підрозділи контролінгу, які забезпечували планово-аналітичну підтримку топ-

менеджменту. Проте, у більшості випадків ці структури залишались допоміжними, а не інтегрованими в систему стратегічного управління [2].

Важливою тенденцією розвитку системи контролінгу є її орієнтація на стратегічні аспекти діяльності. Йдеться про формування системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), моніторинг ключових показників ефективності (KPI), оцінку ризиків та моделювання сценаріїв розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє керівництву здійснювати не лише контроль за поточними результатами, а й активно управляти майбутнім компанії.

Отже, розвиток системи контролінгу на підприємстві є невід'ємним чинником ефективного управління в сучасних умовах. Контролінг стає стратегічним інструментом управління, що поєднує фінансову, аналітичну та управлінську функції, забезпечуючи стабільність, гнучкість і конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Еволюція розвитку контролінгу та основні концепції контролінгу URL: https://pidru4niki.com/1376102554351/finansi/evolyutsiya_rozvitku_kontrolingu_osnovni_kontseptsii_kontrolingu (дата звернення: 01.11.2025).
2. Кізілов, А. Еволюція та сучасні тенденції контролінгу в управлінні підприємствами. *Development Service Industry Management*, (2), 29–35. URL: [file:///C:/Users/Asus/Downloads/DSIM-2025-N2+\(10\)-4.pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/DSIM-2025-N2+(10)-4.pdf) (дата звернення: 06.11.2025).
3. Куц, А., & Почтовюк, А. (2025). Роль контролінгу в системі управління розвитком підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 219–223. URL: <https://heralds.khmn.u.edu.ua/index.php/heralds/article/view/1764/1997> (дата звернення: 05.11.2025).

ЩЕПИК ІННА

Науковий керівник
к.е.н., доцент Мосійчук І.В.
ЖДУ ім. Івана Франка

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринкової економіки маркетинговий менеджмент є ключовим елементом управлінської діяльності підприємства. Його мета полягає у виявленні потреб споживачів, формуванні попиту, розробленні ефективних стратегій позиціонування продукції та забезпеченні стабільного розвитку організації. Маркетинг перетворився з функціональної підсистеми збуту на інтегровану концепцію управління, що охоплює всі напрями діяльності підприємства.

Система маркетингового менеджменту — це сукупність взаємопов'язаних елементів, що охоплює аналіз, планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів для досягнення цілей підприємства. Вона базується на маркетинговій концепції, яка передбачає орієнтацію на споживача, та включає такі ключові інструменти, як маркетинг-мікс (ціна, продукт, місце, просування) та маркетингові дослідження.

Основна мета СММ — забезпечити стійке конкурентне становище шляхом повного задоволення потреб цільових клієнтів і, як наслідок, досягнення встановлених економічних показників, таких як обсяг продажів та прибуток. СММ виконує ключову роль, з'єднуючи внутрішні ресурси компанії із зовнішнім ринковим середовищем, забезпечуючи адаптацію до змін і визначаючи стратегічні напрямки розвитку.

Основним завданням системи маркетингового менеджменту є формування ринкової стратегії, яка враховує зміни у зовнішньому середовищі, тенденції попиту, поведінку споживачів і дії конкурентів. Це досягається шляхом проведення

маркетингових досліджень, сегментації ринку, вибору цільової аудиторії та позиціонування товарів чи послуг. Ефективна система маркетингового менеджменту дозволяє підприємству оперативно реагувати на коливання попиту та адаптувати свою продукцію або послуги до очікувань споживачів (рис. 1).



Рис. 1. Структура системи маркетингового менеджменту підприємства
Джерело: сформовано автором

Серед сучасних фахівців з менеджменту і маркетингу не існує однозначної позиції щодо визначення суті маркетингового менеджменту. Це пов'язано з тим, що поняття є доволі новим, майже недослідженим науковцями і складається з двох слів, кожне з яких має своє змістовне наповнення [1, с. 7].

До структури маркетингового менеджменту входять основні складові: управління продуктом, ціною, розподілом і просуванням. Кожен із цих елементів утворює комплекс маркетингу (marketing mix), який забезпечує узгодженість усіх дій у межах маркетингової стратегії. Зокрема, управління продуктом передбачає визначення життєвого циклу товару, контроль якості та створення унікальної цінності. Цінова політика визначає баланс між прибутковістю і доступністю продукції, тоді як система розподілу спрямована на ефективне доведення товару до кінцевого споживача.

Важливою складовою системи маркетингового менеджменту є управління комунікаціями. Реклама, PR, стимулювання збуту та цифровий маркетинг формують імідж підприємства й підвищують рівень довіри до бренду. У сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває використання соціальних мереж, онлайн-аналітики та CRM-систем, що дають змогу створювати персоналізовані пропозиції для споживачів.

Маркетинг у 2025 році продовжує еволюціонувати під впливом нових технологій, змін у поведінці споживачів і зростання конкуренції в цифровому просторі. Бізнеси, які вміють адаптуватися до цих змін, отримують значну перевагу, використовуючи сучасні інструменти для автоматизації, аналізу даних та персоналізації взаємодії з клієнтами [2].

Ефективна СММ працює за циклічним принципом управління, який починається з аналізу маркетингового середовища. На цьому фундаментальному етапі відбувається збір та оцінка інформації про ринок, споживачів, конкурентів (через SWOT- та PESTEL-аналіз) та внутрішні ресурси компанії. Розуміння потреб цільової аудиторії, мотивів їхньої

поведінки, а також стратегій конкурентів є вихідною точкою для всіх подальших маркетингових дій.

Наступним етапом є маркетингове планування. Воно передбачає чітке визначення цілей (за принципом SMART) та розробку стратегій. Це включає процес STP (Сегментація, Таргетинг, Позиціонування), де ринок поділяється на групи, обираються найбільш привабливі сегменти, і створюється унікальна пропозиція в свідомості споживачів. Кульмінацією планування є формування комплексу маркетингу (4P/7P), що охоплює рішення щодо Товару/Послуги, Ціни, Місця (дистрибуції) та Просування.

Після планування йде етап організації та впровадження (реалізації). Тут плани перетворюються на конкретні дії, такі як запуск рекламних кампаній, виведення нових товарів або налагодження каналів дистрибуції. Для успішної реалізації необхідна ефективна організаційна структура маркетингового відділу та злагоджена комунікація з іншими підрозділами (продажі, виробництво, фінанси).

Завершальним, але не менш важливим етапом, є контроль та оцінка результатів. Контроль може бути оперативним (відстеження щомісячних показників) або стратегічним (комплексний маркетинговий аудит). Мета контролю — відстежити відхилення від запланованих цілей і своєчасно вжити коригувальних дій, щоб забезпечити рух підприємства у правильному напрямку.

Жодна ефективна СММ неможлива без потужної маркетингової інформаційної системи (МІС). МІС є безперервно діючою системою, що централізує збір, аналіз та поширення актуальної інформації. Вона включає внутрішню звітність (продажі, витрати), систему маркетингової розвідки про зовнішнє середовище та спеціалізовані маркетингові дослідження, які є інформаційною основою для прийняття усіх управлінських рішень.

Важливу роль в організації маркетингового менеджменту відіграють системи управління дослідженнями (Research Management System – RMS), які створюють управлінську інформаційну базу, здійснюють діагностику системи менеджменту, встановлюють передумови для оптимального прийняття рішень та проводять оцінку ефективності як маркетингових заходів, так і якості менеджменту підприємством загалом [3].

Ефективність системи маркетингового менеджменту визначається ступенем досягнення стратегічних цілей підприємства — зростанням ринкової частки, підвищенням прибутковості, зміцненням лояльності клієнтів і створенням позитивного бренду. Вона потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища, адаптації до змін і впровадження інноваційних підходів до управління ринковою діяльністю.

Отже, система маркетингового менеджменту — це не лише сукупність інструментів чи методів, а комплексна стратегічна функція, яка формує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Її ефективність залежить від взаємодії всіх підрозділів компанії, гнучкості управління та здатності швидко адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. К.: ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
2. Маркетинг у 2025 році: як обрати інструменти для бізнесу URL: <https://crmsolutions.ua/marketing-in-2025/> (дата звернення: 03.11.2025).
3. Селезньова, О. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємствами. *Економіка та суспільство*, (73). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5959/5898> (дата звернення: 05.10.2025).

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА»
ЯК ФАКТОР ВИРІШЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ПРОБЛЕМ**

У сучасних умовах воєнних викликів, нестабільного зовнішнього середовища та необхідності прискореного відновлення економіки, особливого значення набуває ефективне управління змінами на підприємствах, які формують економічний потенціал регіонів. Для Житомирського району таким підприємством є ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» – виробник електричних бортових кабельних систем для провідних світових автобрендів на основі 100 % іноземних інвестицій.

Метою дослідження є аналіз системи управління змінами на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» та обґрунтування її впливу на вирішення стратегічних територіальних проблем Житомирського району в контексті сталого розвитку.

Об'єктом дослідження виступає діяльність підприємства з іноземними інвестиціями, розташованого в с. Оліївка Житомирського району (вул. Садова, 4).

Предметом дослідження є управлінські зміни на підприємстві та їхній вплив на соціально-економічний розвиток територіальної громади.

З погляду теорії стратегічного менеджменту управління змінами розглядається як цілеспрямований, системний процес трансформації організаційної структури, технологій, бізнес-процесів і корпоративної культури, спрямований на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. На регіональному рівні цей процес пов'язується із формуванням нової моделі зайнятості, підвищенням інвестиційної привабливості та зниженням масштабів трудової міграції населення. Отже, зміни в управлінні на великих підприємствах регіону безпосередньо впливають на вирішення стратегічних територіальних проблем.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» зареєстроване у 2014 році й належить до підприємств, основним видом діяльності яких є виробництво електричного та електронного устаткування для автотранспортних засобів (КВЕД 29.31). Підприємство інтегроване до міжнародної групи Kromberg & Schubert, що забезпечує доступ до сучасних управлінських практик, стандартів якості й систем управління виробництвом. Виробництво орієнтоване на експорт, що вимагає постійної модернізації технологій, цифровізації процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

Ключовими напрямками управлінських змін на підприємстві останніх років є розвиток кадрового потенціалу та формування нової моделі зайнятості, інвестиції в модернізацію виробництва, удосконалення системи корпоративного управління та контролю, а також упровадження елементів соціальної та екологічної відповідальності. За даними відкритих джерел, на підприємстві працюють понад 1500–3000 працівників, що робить його одним з найбільших роботодавців регіону й вагомим платником податків, що безпосередньо впливає на рівень офіційної зайнятості, доходи населення та наповнення місцевих бюджетів. Високий рівень статутного капіталу та стабільні обсяги виручки свідчать про активну інвестиційну політику та постійне оновлення основних засобів, що є важливим чинником підвищення продуктивності праці й конкурентоспроможності продукції. У звітах з управління підприємство позиціонує себе як великого платника податків і роботодавця, що дотримується принципів прозорості, відповідального ведення бізнесу та взаємодії із зацікавленими сторонами – органами влади, громадами, освітніми закладами. Підприємство впроваджує підходи до раціонального використання ресурсів, організовує переробку виробничих відходів, співпрацює з місцевими освітніми закладами та пропонує програми розвитку кар'єри для молоді.

Вказані зміни в управлінні дозволяють розглядати ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» як інструмент вирішення низки стратегічних територіальних проблем Житомирського району, зокрема проблеми безробіття та трудової міграції, обмеженої інвестиційної привабливості території, недостатнього розвитку інфраструктури та людського капіталу, а також забезпечення сталого розвитку території. Створення значної кількості робочих місць із офіційною зайнятістю, соціальним пакетом та можливостями професійного зростання сприяє закріпленню працездатного населення в регіоні, зниженню рівня вимушеної міграції за кордон та до великих міст. Функціонування успішного підприємства з іноземними інвестиціями створює позитивний сигнал для інших інвесторів, демонструючи можливість ефективного ведення виробництва в Житомирському районі та посилюючи позиції місцевих органів влади в переговорах щодо залучення нових проєктів у сферу промисловості, логістики та послуг. Унаслідок співпраці підприємства з локальними громадами, освітніми закладами та сервісними компаніями формуються додаткові запити на розвиток транспортної, соціальної та освітньої інфраструктури, а спільні проєкти з університетами сприяють підготовці фахівців, адаптованих до потреб сучасного виробництва. Орієнтація підприємства на довгострокову присутність у регіоні, модернізацію технологій, екологічні ініціативи та розвиток персоналу відповідає ключовим цілям сталого розвитку – гідній праці, економічному зростанню, відповідальному споживанню ресурсів і партнерству заради розвитку громади.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що управління змінами на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» має не лише внутрішній ефект у вигляді підвищення ефективності виробництва, а й значний регіональний вимір. Через створення робочих місць, збільшення податкових надходжень, стимулювання інвестиційної активності та розвиток людського капіталу підприємство виступає важливим чинником подолання стратегічних проблем Житомирського району та формування основ сталого розвитку територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про засади державної регіональної політики»: станом на [вказати актуальну дату]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>.
2. Котлер Ф. Стратегічний менеджмент за Котлером: кращі світові практики і вітчизняний досвід / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бікхофф ; [пер. з англ.]. – Київ : [вид-во?], 2022. – 299 с.
3. Kromberg & Schubert : офіційний веб-сайт. – Режим доступу: <https://www.kromberg-schubert.com>. – Назва з екрана.
4. Kromberg & Schubert Ukraine Zhytomyr : офіційна веб-сторінка. – Режим доступу: <https://kroschu.com.ua/zhytomyr>. – Назва з екрана.
5. Звіт з управління ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за 2021–2024 роки. – Режим доступу: <https://kroschu.com.ua/zhytomyr/finansova-zvitnist>. – Назва з екрана.

МИРОНЧУК АННА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Клімова Інна

Житомирський державний університет імені Івана Франка

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ (HRM) В УМОВАХ МІНЛИВОГО РИНКУ ПРАЦІ

З філософської точки зору, управління є не просто набором адміністративних функцій, а глибоким мистецтвом координації людської енергії для досягнення цілей, які

поодинокі недосяжні. В основі будь-якої організації, незалежно від її розміру чи сфери діяльності, лежить людський капітал – єдиний ресурс, який має потенціал для необмеженого зростання та генерації інновацій. Якщо на початкових етапах індустріалізації людина розглядалася як змінна частина виробничого механізму, то в умовах постіндустріальної економіки стратегічне управління людськими ресурсами (HRM) перетворилося на ключову конкурентну перевагу.

Дослідження цієї проблематики є пріоритетним як для вітчизняної, так і для світової наукової спільноти. Серед українських дослідників, які зробили значний внесок у розвиток цієї проблематики, слід відзначити: Криклій В. І., Шаповал М. І., Бутенко Л. І., Прохорова В. В., Медвідь В. Ю., Скуріхін І. М., Єгорова О. В. та Кравченко С. І. Вони досліджували питання, пов'язані з розвитком людського капіталу, формуванням ефективних систем мотивації, адаптацією HR-стратегій до економічних викликів та управлінням персоналом у кризових умовах. На світовому рівні ключові теоретичні основи управління людськими ресурсами та їхньої стратегічної ролі заклали такі зарубіжні вчені, як Дейв Ульріх (Dave Ulrich), який розробив модель ролей HR-спеціаліста, Майкл Портер (Michael Porter), чиї концепції конкурентних стратегій інтегруються в HRM, а також такі дослідники, як Гері Десслер (Gary Dessler) та Річард Шнайдер (Richard Schuler), що сформували основи сучасного стратегічного HRM.

Актуальність обраної теми - стратегічне управління людськими ресурсами в умовах мінливого ринку праці - визначається сукупністю економічних, технологічних та соціокультурних змін, які стрімко трансформують світ праці, особливо в контексті 2025 року та подальшої перспективи. Основні фактори актуальності включають: прискорену цифрову трансформацію, яка вимагає від працівників швидкої перекваліфікації та освоєння цифрової грамотності; демографічні виклики (старіння населення, міграція), що посилюють дефіцит кваліфікованих кадрів; зростання попиту на гнучкість (гібридні моделі роботи) та психологічний добробут (Well-being) як ключові фактори утримання персоналу. Таким чином, успіх сучасного підприємства залежить від здатності HR-менеджменту не просто реагувати на ці зміни, а стратегічно передбачати їх, інтегруючи управління людьми безпосередньо в бізнес-стратегію для забезпечення стійкості, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності.

Сучасне стратегічне управління людськими ресурсами (HRM) неможливе без глибокої цифровізації та автоматизації рутинних процесів. Впровадження HR-технологій стало критично важливим для підвищення операційної ефективності та перетворення HR-функції на стратегічного партнера бізнесу [1, с. 132]. Системи управління людським капіталом (HCM) та спеціалізовані HR-платформи дозволяють автоматизувати найм, адаптацію (онбординг), облік робочого часу та розрахунок заробітної плати, значно знижуючи адміністративне навантаження на спеціалістів.

Ключову роль у цьому відіграє HR-аналітика, яка використовує великі дані (Big Data) для вимірювання ефективності персоналу та прогнозування майбутніх тенденцій. Завдяки аналізу даних про плинність кадрів, продуктивність, залученість та вартість найму, менеджери отримують обґрунтовану інформацію для прийняття рішень [2, с. 975]. Це дозволяє перейти від інтуїтивного управління до прогностичного моделювання, наприклад, ідентифікуючи співробітників, схильних до звільнення, та розробляючи точкові програми утримання.

Особливе місце в цифровій трансформації займає штучний інтелект (ШІ). У сфері рекрутингу ШІ-інструменти здатні автоматично аналізувати тисячі резюме, виділяючи найбільш релевантних кандидатів, та проводити первинні інтерв'ю через чат-ботів. Це значно скорочує цикл найму та усуває людські упередження на ранніх етапах [3]. Крім того, ШІ використовується для персоналізації навчання та формування індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника. Онлайн-рекрутинг перетворився на основний канал залучення талантів, охоплюючи не лише традиційні платформи, але й професійні соціальні мережі. Ефективність онлайн-рекрутингу посилюється інтеграцією з HR-

аналітикою, що дозволяє оцінювати віддачу від інвестицій (ROI) у різні канали пошуку та адаптувати стратегію залучення під вимоги мінливого ринку праці. Таким чином, цифровізація перетворює HR з адміністративної функції на центр даних та стратегічного планування.

Стратегічний розвиток та утримання талантів є центральною ланкою в забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства [2, с. 982]. Оскільки зовнішній ринок праці є нестабільним, інвестиції у внутрішній людський капітал стають найбільш надійним джерелом кваліфікованих кадрів. Це вимагає від компаній формування цілісних стратегічних підходів до навчання (L&D), які виходять за рамки одноразових тренінгів.

Ефективні L&D-стратегії сьогодні сфокусовані на безперервному навчанні (Lifelong Learning) та швидкому підвищенні (upskilling) і перекваліфікації (reskilling) співробітників відповідно до технологічних змін. Це включає створення внутрішніх академій, використання мікронавчання, гейміфікації та платформ із персоналізованим контентом, що відповідає індивідуальним кар'єрним траєкторіям.

Окремий важливий елемент - розвиток лідерства. Компанії мають постійно ідентифікувати та готувати лідерів майбутнього, оскільки якість управління на всіх рівнях безпосередньо впливає на залученість і продуктивність [1, с. 135]. Програми розвитку лідерства повинні бути спрямовані не лише на жорсткі навички (hard skills), але й на емоційний інтелект, здатність до адаптації та кризове управління. Для збереження ключових працівників необхідно створювати потужні мотиваційні програми, які виходять за рамки матеріальної винагороди. Це включає прозору систему кар'єрного росту, визнання досягнень, гнучкий графік роботи та інвестиції в добробут (Well-being) персоналу. Центральним елементом утримання є корпоративна культура - спільні цінності, норми та робоча атмосфера, які створюють у співробітників відчуття приналежності та мети.

Отже, успішне стратегічне управління людськими ресурсами в умовах постійних змін вимагає синергії між технологічною оптимізацією та гуманістичним підходом. Цифровізація надає HR-функції потужні аналітичні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень, тоді як системний розвиток і утримання талантів через навчання, лідерські програми та формування позитивної культури забезпечує організації необхідний людський капітал для реалізації її стратегічних цілей і підтримки її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мігус, І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(70)). 2023. С. 131–138. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138>
2. Савків У. С., Лесик М. В., Любченко О. В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи. Випуск 5 (47)*. 2024. С. 974–983.
3. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Федотов, О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: економіка та управління*, (13). 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-09>

МОІСЄЄВА ВЕРОНІКА
Науковий керівник
к.е.н., доцент Клімова І.О.
ЖДУ ім. Івана Франка

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин та зростання ролі людського капіталу корпоративна культура стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Вона виступає системою спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які поділяють усі працівники та які визначають характер взаємодії між ними.

Культура компанії – це спільні цінності, поведінка та практики, які визначають організацію. Вона формує те, як працівники взаємодіють один з одним, які рішення вони приймають і як вони підходять до своєї роботи [1].

Корпоративна культура — це система цінностей, норм, традицій, правил і переконань, що об'єднують персонал і сприяють досягненню спільних цілей. Корпоративна культура є також невід'ємною частиною усіх організацій, незалежно від їх профілю діяльності, місії, бачення, сфери функціонування [2]. Вона виконує низку ключових функцій: інтеграційну, мотиваційну, комунікаційну, адаптаційну та регулятивну. Вона сприяє формуванню єдності цілей, підвищенню рівня довіри в колективі, розвитку ініціативності, відповідальності й творчого підходу до роботи. Завдяки цьому створюються умови для підвищення продуктивності праці та ефективності управлінських процесів.

Важливою функцією корпоративної культури є її інтеграційна роль — вона забезпечує єдність колективу, допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися та засвоїти основні принципи організаційної поведінки. Окрім того, корпоративна культура виконує регулятивну функцію, оскільки визначає норми взаємин, стандарти етики, стиль керівництва та прийняття рішень у компанії. Важливе значення має формування позитивного іміджу компанії як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі. Підприємства з розвиненою корпоративною культурою легше залучають кваліфікованих фахівців, знижують плинність кадрів і зміцнюють свою репутацію серед партнерів і споживачів. Структура корпоративної культури підприємства представлено на рисунку 1.



Рис. 1. Структура корпоративної культури підприємства

Сильна корпоративна культура створює сприятливий психологічний клімат, підвищує рівень мотивації, ініціативності та відповідальності працівників. Вона сприяє формуванню командного духу, підвищенню ефективності комунікацій і зменшенню конфліктних ситуацій. Працівники, які розділяють цінності організації, демонструють вищий рівень залученості, відданості та продуктивності праці.

На ефективність корпоративної культури впливають різні чинники: стиль управління, рівень комунікації, система мотивації, традиції, символіка, корпоративна етика та соціальна відповідальність підприємства. Успішні компанії формують культуру, що базується на інноваційності, орієнтації на клієнта, професійному розвитку персоналу та відкритості до змін.

Значну роль у формуванні корпоративної культури відіграє керівництво. Саме лідери задають ціннісні орієнтири, визначають пріоритети та особистим прикладом демонструють стандарти поведінки. Ефективні керівники використовують корпоративну культуру як інструмент управління персоналом, що дозволяє узгодити інтереси працівників із стратегічними цілями організації.

Позитивна корпоративна культура також впливає на зовнішній імідж підприємства. Вона сприяє створенню позитивного бренду роботодавця, залученню кваліфікованих фахівців, підвищенню лояльності клієнтів і партнерів. Це забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку праці та сприяє його сталому розвитку.

Формування корпоративної культури передбачає узгодження особистих і колективних цінностей, розвиток системи внутрішніх комунікацій, створення ефективних каналів зворотного зв'язку, а також підтримку з боку керівництва. Особливу роль відіграє приклад лідерів, які задають моральні орієнтири та визначають етичні стандарти поведінки.

Отже, корпоративна культура є не лише нематеріальним активом підприємства, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує його стабільний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та формування стійких позицій на ринку. Вона формує основу для ефективного управління персоналом, підвищення продуктивності праці, зміцнення внутрішньої стабільності й забезпечення довгострокового успіху організації на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Всесвітній день корпоративної культури. URL: <https://daytoday.ua/podiya/vsesvitniy-den-korporatyvnoi-kultury/> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Глива, С., & Передало, Х. (2024). Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*, (61). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790> (дата звернення: 10.11.2025).

СОЗІНОВА СВІТЛАНА

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент Овдіюк Олена
Житомирський державний університет імені Івана Франка

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

Управлінські рішення (УР) становлять наріжний камінь функцій менеджменту та є критично важливими для досягнення корпоративних цілей. У контексті Системи менеджменту якості (СМЯ), побудованої на засадах міжнародного стандарту ISO 9001:2015, якість УР визначає здатність організації забезпечувати стабільність продукції та послуг, а також відповідати очікуванням замовників. Актуальність проблеми

підвищення якості УР посилюється в умовах зростання турбулентності зовнішнього середовища, викликаній геополітичною невизначеністю, поширенням конфліктів та технологічними змінами. Така динаміка вимагає від підприємств не лише швидкої реакції, але й прийняття оперативних рішень. Це підсилює ризик того, що керівники можуть вдаватися до інтуїтивних рішень, які ґрунтуються виключно на особистому досвіді чи емоціях, що знижує ймовірність прийняття ефективного вибору в новій складній ситуації. Метою даної тези є обґрунтування інтегрованого підходу до підвищення якості управлінських рішень шляхом системного впровадження ключових принципів ISO 9001:2015: процесного підходу, ризик-орієнтованого мислення та прийняття рішень на основі доказів.

Системний підхід, передбачений ISO 9001:2015, вимагає, щоб якість УР забезпечувалася не через суб'єктивний вибір, а через методологічний, об'єктивний процес. Одним із семи ключових принципів управління якістю є прийняття рішень на основі доказів. Цей принцип вимагає, щоб ефективне управління базувалося на аналізі надійних даних, фактів та інформації. Для забезпечення надійності "доказів" необхідний постійний моніторинг та вимірювання ключових показників ефективності (KPI). Процес прийняття управлінського рішення залишається незавершеним, доки система зворотного зв'язку не засвідчить факт реального вирішення проблеми, що підкреслює циклічність процесу та його інтеграцію з постійним вдосконаленням [1-4].

Фундаментом для збору якісних даних виступає процесний підхід. Стандарт ISO 9001 заохочує розглядати діяльність як взаємопов'язані процеси, що оптимізує робочі потоки та підвищує ефективність. Якість рішення, таким чином, безпосередньо залежить від його орієнтації на бізнес-процес. Для забезпечення швидкості та оперативності УР в умовах сучасних викликів, процесно-орієнтований підхід вимагає інтенсивного застосування інформаційних технологій. Це дозволяє не лише визначити причини невідповідностей, але й довести потребу в поліпшенні процесів [5].

Ключовим механізмом переходу до проактивного управління є ризик-орієнтоване мислення (P-OM), яке інтегровано в ISO 9001:2015 як центральна вимога. P-OM допомагає організації завчасно визначати та вирішувати потенційні проблеми, перетворюючи управління ризиками з функції контролю на стратегічний механізм адаптації та стійкості. P-OM вимагає не лише оцінки загроз, але й використання можливостей, які можуть вплинути на цілі якості. Ефективне впровадження P-OM передбачає інтеграцію управління ризиками в загальну стратегію підприємства та включає наступні кроки:

1. Ідентифікація та оцінка, тобто виявлення фінансових, операційних, кіберзагроз та репутаційних ризиків, та їх оцінка за ймовірністю виникнення та потенційними наслідками.
2. Розробка стратегій, тобто визначення заходів реагування для кожного ризику (уникнення, зменшення, передача або прийняття).
3. Моніторинг, а саме постійне відстеження динаміки ризиків та коригування стратегій

Послідовне виконання цих кроків дозволяє формувати раціональніші варіанти рішення. Водночас, для успішної інтеграції P-OM критично важливим є формування відповідного ризик-орієнтованого мислення в корпоративній культурі, що забезпечує пронизування цих принципів усіх рівнів організації.

У випадках високої невизначеності, коли емпіричні докази або кількісна оцінка ризиків ускладнені, якість рішення підвищується шляхом застосування математичних методів раціонального вибору. Вибір критерію оптимальності (наприклад, критерії Вальда або Севіджа) є суб'єктивним, проте використання таких інструментів забезпечує більш обґрунтований вибір, ніж інтуїтивний вольовий підхід. Аналіз ситуації з точки зору одразу декількох критеріїв дозволяє виділити не єдине, а групу прийнятних рішень, підвищуючи їх надійність та ефективність. Таким чином, принцип прийняття рішень на

основі доказів ISO 9001:2015 розширюється, включаючи не лише емпіричні дані, але й моделі раціонального вибору в умовах інформаційного дефіциту [6-8].

Висновки. Підвищення якості управлінських рішень у системі менеджменту якості є стратегічною імперативою, що забезпечує сталий розвиток підприємства. Це досягається завдяки системній інтеграції трьох фундаментальних принципів ISO 9001:2015. По-перше, процесно-орієнтований підхід та застосування інформаційних технологій створюють стандартизовану, оперативну базу для збору надійних доказів (даних). По-друге, ризик-орієнтоване мислення, інтегроване в корпоративну культуру, забезпечує проактивність, дозволяючи завчасно визначати стратегічні альтернативи реагування на виклики зовнішнього середовища. По-третє, застосування раціональних критеріїв прийняття рішень (навіть в умовах високої невизначеності) робить вибір більш обґрунтованим, ніж інтуїтивний підхід. Синергія цих принципів формує надійну основу для об'єктивізації процесу прийняття рішень, сприяючи постійному вдосконаленню та підвищенню конкурентоспроможності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: Держстандарт України, 2015.
2. Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Черниш В. В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/337046/325625> (дата звернення: 14.11.2025).
3. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.
4. Помазун О. М. Особливості прийняття рішень із управління бізнес-процесів підприємства. *Інструменти регулювання національної економіки в умовах сучасних глобальних викликів*: матеріали Міжнар. наук.-пркт. конференції. Хмельницький: ХНУ, 2015. С. 64–66.
5. Процесний підхід до прийняття управлінських рішень. *Студ.ком.юа*. URL: https://stud.com.ua/11632/menedzhment/metodi_priynyattya_upravlinskih_rishen_zasnovani_instrumentah_upravlinnya_yakisty (дата звернення: 14.11.2025).
6. Сім принципів управління якістю в вимогах ISO 9001. *TMS Academy*. URL: <https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/sim-pryntsyypiv-upravlinnia-ikistiu-v-vymohakh-iso-9001/> (дата звернення: 14.11.2025).
7. Сім принципів управління якістю. *DQS*. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/centr-znan%27-dqs/sim-principiv-upravlinnya-yakisty> (дата звернення: 14.12.2025).
8. Системи управління якістю ISO 9001. *Visure Solutions*. URL: <https://visuresolutions.com/uk/alm-guide/IEC-9001/> (дата звернення: 14.11.2025).

ДУХНИЧ СОФІЯ

Науковий керівник

доцент, кандидат економічних наук

Інна КЛІМОВА

ЖДУ ім. Івана Франка

ДЕТЕРМІНАНТИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ: ЛІДЕРСЬКИЙ ВПЛИВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯКОСТІ

У ринковій економіці підприємства з будь-якої сфери роботи постійно стикаються з конкуренцією, тому їм потрібно більше уваги приділяти якості продукції. Участь України

у Світовій організації торгівлі потребує, щоб вироби та послуги українських підприємств стали більш конкурентоспроможними. Членство у цій організації здатне відкрити кордони, через це на ринок потраплятимуть іноземна висока якість продукції та послуг, що може призвести до втрати національним виробникам ринкових позицій. Тому важливо підвищувати якість української продукції та послуг, а також забезпечувати задоволення споживачів.

Багаторічний досвід великих компаній у розвинених країнах світу говорить про те, що успіх на ринку можна досягти шляхом збільшення якості управління. Сьогодні, коли говорять про якість, одразу думають не про саму продукцію, а про те, як правильно працюють підприємства та організації, наскільки добре у них розроблені системи управління якістю, які спрямовані на постійне покращення і відповідність потребам ринку. Ефективна система управління якістю підприємства має забезпечити високий рівень якості вироблених продуктів та послуг. Підприємства виявляються під впливом зовнішніх умов, тому керівники мають створити та впровадити правильні дії. Дослідження показують, що успішна робота організації неможлива без стабільного розвитку, а головним елементом цього процесу є управління змінами. Для цього потрібно приймати управлінські рішення, які включають реалізацію змін.

Персонал підприємства відповідно реагує на керівництво, яке викликає довіру та повагу, незалежно від основної місії організації. Сьогодні світ постійно змінюється, тому підприємства щоденно мають реагувати на нові виклики та надавати правильні відповіді.

Очікування споживачів зараз дуже високі, і неспроможність задовольнити ці очікування може призвести до серйозних наслідків - як зменшення задоволення потреб, так і загальної довіри клієнтів. Для вирішення таких питань підприємства повинні орієнтуватися на задоволення очікувань споживачів. Такі дії потребують зростання ролі лідерів змін, адаптивного управління та постійного аналізу факторів, що впливають на підприємство. Встановлено, що сучасні зміни викликають виникнення інноваційного погляду та модернізацію підприємств, що неможливо без керівників, які мають лідерські якості.

Головною задачею такого керівника є здатність забезпечити ефективну роботу різних структурних підрозділів для досягнення поставлених цілей. Аналіз наукової літератури про роль керівництва в підприємстві показує, що ефективне управління змінами залежить від прикладу поведінки керівника, його служіння та прихильності до визнаних цінностей організаційної культури.

У сучасній системі управління дуже важливо створювати та підтримувати організаційну культуру, яка допоможе ефективно здійснювати взаємодію працівників та забезпечить успішну роботу підприємства в цілому. Тому це питання часто обговорюється в українських та закордонних наукових журналах з управління. Проте в багатьох спеціалізованих публікаціях з управління якістю наданий не достатньо уваги питанню впливу культури підприємства на процеси управління якістю. Основна увага зосереджена на визначенні того, як поведінка працівників може впливати на підтримку системи управління якістю, тобто актуалізується питання створення певної організаційної культури.

При визначенні культури якості важливо розглянути, як саме досягається постійне покращення діяльності, оскільки при неправильному підході культура якості може бути вважена лише культурою контролю якості, що призводить до зосередження лише на корегуючій дії в управлінні якістю.

Визначення поняття «культура якості» має враховувати саме поняття якості та роль споживача у оцінці якості продукції через його задоволеність. Акцент робити необхідно не лише на клієнта, як споживача кінцевого продукту, а й на інтереси всіх учасників процесу: клієнта, працівника, постачальника, суспільства тощо. Ось бо їхня участь у створенні та сприйнятті якості, включаючи якість стосунків, взаємодії та взаєморозуміння,

а також якість партнерських відносин, має великий вплив на створення додаткової вартості кінцевого продукту.

У сучасних умовах посилення конкуренції та участі України у СОТ, забезпечення високої якості продукції та послуг є стратегічним імперативом для вітчизняних підприємств. Успіх на ринку визначається не лише якістю кінцевого продукту, а й ефективністю Системи управління якістю (СУЯ), яка спрямована на постійне покращення та задоволення високих очікувань споживачів.(табл. 1)

Таблиця 1

Таблиця 1. Зв'язок принципів менеджменту якості ISO 9000 та ролі лідерства.

№	Принцип менеджменту якості	Суть принципу	Роль лідерства
1.	Орієнтація на споживача	Розуміння поточних та майбутніх потреб клієнтів.	Встановлення пріоритетів та забезпечення того, що всі цілі організації узгоджуються з потребами клієнта.
2.	Лідерство	Встановлення єдності мети та напрямку діяльності організації.	Створення цінностей та прикладу для наслідування, забезпечення необхідними ресурсами та формування довіри.
3.	Залучення персоналу	Повне залучення компетентного персоналу на всіх рівнях.	Надання повноважень та мотивація працівників, визнання їхнього внеску, сприяння навчанню.
4.	Процесний підхід	Досягнення бажаних результатів, коли діяльність та ресурси керуються як процеси.	Визначення процесів, розподіл відповідальності та забезпечення взаємодії між підрозділами.
5.	Поліпшення	Постійне поліпшення є невід'ємною метою організації.	Створення умов для безперервних змін, заохочення інновацій та впровадження ризик-орієнтованого мислення.
6.	Прийняття рішень на підставі фактичних даних	Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.	Забезпечення доступу до достовірної інформації, сприяння об'єктивному аналізу, мінімізація емоційних рішень.
7.	Управління взаємовідносинами	Встановлення взаємовигідних відносин з постачальниками та партнерами.	Побудова довгострокових партнерств, підтримка культури чесності та прозорості у зовнішніх відносинах.
8.	(Контекст організації)	Розуміння внутрішнього та зовнішнього контексту, що впливає на цілі СУЯ.	Визначення стратегічного напрямку та зовнішніх/внутрішніх чинників, що є основою для планування СУЯ.

Джерело: сформовано автором на основі використаних джерел.

Таким, чином, ключовим чинником ефективності СУЯ є управління змінами, що потребує лідерських якостей від керівництва. Лідери мають забезпечувати злагоджену роботу підрозділів і виступати прикладом, демонструючи прихильність до визнаних цінностей. Критично важливим, проте недостатньо висвітленим у спеціалізованих публікаціях, є питання формування та підтримки організаційної культури якості. Така культура має виходити за межі простого контролю і враховувати інтереси всіх учасників процесу (клієнта, працівника, постачальника), забезпечуючи якість стосунків та взаємодії як основу для створення додаткової вартості та забезпечення успішної роботи підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595>. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.44.
2. Гудзинський О. Д., Драмарецька К. П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку: монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2015. 256 с.
3. Моніторинг систем управління якістю станом на 01.01.2005 р. / Офіційний сайт Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики станом на 05.05.2006. URL: <http://www.dssu.gov.ua>.
4. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf.
5. Зубкова А. Б. Сутність впровадження системи управління якістю в процесі інтеграції. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний університет»*. Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ», 2006. № 02(1). 271 с.

КУЗЬМІНСЬКА АННА

Науковий керівник

Кашук К. М.

ЖДУ ім. Івана Франка

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ТА ВІДГУКАМИ В ОНЛАЙН-СЕРЕДОВИЩІ ЯК ЕЛЕМЕНТ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПОСЕРЕДНИКІВ

Реклама, менеджмент та репутація з'явилися поміж суспільства і у бізнесі досить давно. Із розвитком самого суспільства а потім і нових технологій природньо змінювались та вдосконалювались. Але нова цифрова епоха додала одразу безліч проблем і питань з якими потрібно було розібратись. Інтернет і поява е-комерції зробили розвиток бізнесів онлайн чи не одним з перших пріоритетів для загального розвитку бізнесу. І розібравшись із веденням бізнесів онлайн постала проблема виникнення так званого електронного «сарафанного радіо» (e-WOM), а особливо його величезного впливу як на репутацію брендів так і на попит товарів та послуг.

Онлайн-репутація компаній стала одним із ключових показників, що значно впливає на рішення клієнтів і ефективність рекламних кампаній. Комерційно-посередницькі компанії (посередники) особливо вразливі до коливань довіри, оскільки їх бізнес-модель ґрунтується на з'єднанні покупців і продавців. Вони мають створити свій образ так, щоб їх сервіси сприймалися як надійні, чесні та ефективні. У цьому контексті управління репутацією та відгуками онлайн - не просто складова корпоративного PR, а стратегічний елемент рекламного менеджменту.

В класичному бізнес-середовищі репутація компанії формується за рахунок її продукції, сервісу, партнерств та внутрішньої культури. Однак в інтернеті процес формування репутації стає значно динамічнішим: відкритий діалог, оцінки клієнтів, електронне «сарафанне радіо» (e-WOM), соціальні згадки. Як зазначають автори статі «Reputation Management», нові канали комунікації зміщують акцент із об'єктивних до суб'єктивних показників - репутація компанії дедалі більше визначається тим, як її сприймає інтернет-спільнота.

Ключовими елементами ORM (Online Reputation Management) є: SEO (оптимізація сайтів для пошукових систем), активність в соціальних медіа та контент, створений користувачами (User-Generated Content, UGC). Усі вони ніколи не діють поодиночці а навпаки, тісно взаємодіють: позитивні відгуки, публікації в соцмережах і контент від клієнтів підвищують видимість і формують загальний позитивний імідж.

Як доводять автори дослідження «Reputation management through online feedbacks in e-business environment», онлайн-відгуки - один із найважливіших механізмів побудови довіри у е-торгівлі.

У моделі, яку вони описують, сучасні компанії повинні не лише збирати зворотний зв'язок, але й систематично аналізувати його, реагувати та коригувати свою стратегію відповідно до результатів аналізу. Підкреслюється також особлива увага до характеру відгуків - позитивні, нейтральні, негативні – та їх вплив на ділову поведінку.

Реагування компанії на відгуки споживачів – невід'ємна частина управління репутацією. Стиль відповіді, її ввічливість та щирість можуть змінювати оцінку користувача й навіть призводити до покращення його лояльності.

Це підкреслює, що управління ORM - це не лише пасивний моніторинг, а й активна взаємодія.

Соціальні медіа, відгуки, залучення інфлюенсерів – кожен з цих пунктів відіграє окрему роль у сприйнятті бренду. Соціальні мережі - для комунікації та динаміки бренду; відгуки - для підвищення довіри та автентичності; інфлюенсери - для персоналізації й побудови глибших емоційних зв'язків. Звичайно без інтеграції усіх компонентів не обійтись, аби мати змогу сформувати єдиний образ компанії на усіх напрямках, вони мають бути взаємопов'язані.

Діяльність посередників, таких як маркетплейси, агенції чи брокери, залежить від репутації не менше, ніж успішна діяльність самих виробників. Їхні клієнти - продавці та покупці - оцінюють платформу посередника не поблажливіше ніж самого виробника. Рівень надійності, якості обслуговування та прозорості мають бути належними.

Практичні підходи до впровадження ORM у рекламний менеджмент компаній зображений у таблиці 1

Таблиця 1

Впровадження ORM у рекламний менеджмент бізнесу

Підхід	Як використовувати
1. Використання у моніторингу і аналітиці	• постійний моніторинг платформ відгуків, соціальних мереж і пошукових систем; • визначення KPI ORM: частка позитивних/негативних відгуків, середній час відповіді, зміна місця в рейтингу тощо.
2. Проактивна стратегія	• мотивувати задоволених користувачів залишати відгуки (сам процес при цьому має бути швидким та простим); • заохочувати клієнтів генерувати UGC (огляди, фото, відео), співпрацювати з інфлюенсерами для підсилення емоційного зв'язку.
3. Реактивна стратегія	• розробити політику реагування на негатив: чіткі

	сценарії (вибачення, компенсація, пояснення); • використовувати стиль відповіді, який мінімізує ризик ескалації конфлікту з клієнтом.
4. Інтеграція з рекламними кампаніями	• використовувати цитати відгуків або UGC в рекламних повідомленнях як соціальне підтвердження; • інтеграція з інфлюенсерами, які можуть коментувати позитивний досвід роботи з платформою-посередником й підсилювати репутацію; • використовувати A/B-тестування: порівнювати рекламні креативи з відгуками/без них, щоб виміряти вплив ORM на конверсії.

Але кожна зміна, впровадження чогось нового несе за собою потенційні виклики та ризики, наприклад, таке часте явище як репутаційні кризи - інциденти чи негатив можуть швидко поширюватись серед користувачів; якщо не передбачити систему реагування, це може підірвати довіру. Ще один момент про який не варто забувати це – етичні межі – маніпулювання відгуками, купівля позитивних або видалення негативу може мати етичні і навіть юридичні наслідки. Ще одним викликом можуть стати ресурсні обмеження - належне ORM-впровадження вимагає людських і технологічних ресурсів, аналітики, політики реагування. А вагомим ризиком може бути «штучність» контенту - якщо реакції бізнесу на відгуки або контент інфлюенсерів виглядають «занадто рекламно», це може знизити ефективність стратегії загалом.

Отже, вагомість онлайн-репутації стає сильно відчутною у діяльності бізнесів, і управління нею є невід’ємною частиною сучасного рекламного менеджменту для комерційно-посередницьких компаній. Завдяки стратегічному поєднанню ORM із рекламними кампаніями посередники можуть не лише збільшити довіру клієнтів, але й оптимізувати маркетингові затрати, підвищити конверсію та зменшити ризики репутаційних криз.

Онлайн-відгуки, соціальні медіа й інфлюенсери формують сучасний ландшафт репутації - і ефективна рекламна стратегія посередника має включати механізми моніторингу, аналізу та коригування їх використання. У довгостроковій перспективі добре побудована репутація стає конкурентною перевагою, що підсилює рекламні меседжі та створює стабільну основу для зростання бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Colman B. Online Reputation Management (The Only Guide You’ll Ever Need). Customer Alliance. 2022. URL: <https://www.customer-alliance.com/en/articles/online-reputation-management-the-only-guide-youll-ever-need/>
2. Hakobjanyan M. What is Online Reputation Management? Your Guide to ORM. Andava Digital. URL: <https://www.andava.com/learn/online-reputation-management/>
3. Kumar V., Pradhan P. Reputation Management Through Online Feedbacks in e-Business Environment. International Journal of Enterprise Information Systems. 2016. Vol. 12, no. 1. P. 21–37. URL: <https://doi.org/10.4018/ijeis.2016010102>
4. Maheshwari, P., Md. Shakir Ali, S., Nandurkar, P.A., Vishwanathan Iyer, C.A., Somani, P., & D Mate, Y. (2024). Examining the role of social media, online reviews, and influencers in shaping consumer perceptions. Academy of Marketing Studies Journal, 28(S4), 1-11. URL: <https://www.abacademies.org/articles/examining-the-role-of-social-media-online-reviews-and-influencers-in-shaping-consumer-perceptions-16644.html>
5. Muhammad Awais Bhatti, Waleed Abdulrahman Alawad. Online Reviews and Brand Reputation Management in the Digital Landscape: Exploring Moderating Role of Product Type.

Transnational Marketing Journal. 2023. P. 40–59. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/3-Final\(17\)-Online+Reviews+\(TMJ\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/3-Final(17)-Online+Reviews+(TMJ)%20(1).pdf)

6. Pollák F., Dorčák P., Markovič P. Promotion and Marketing Communications / ed. by U. Ayman, A. Kemal Kaya. 2020. 206 p. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/69005>

7. ŞİRZAD N. A REVIEW ON ONLINE REPUTATION MANAGEMENT AND ONLINE REPUTATION COMPONENTS. 2022. P. 220–240. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1843454>

БАГІНСЬКИЙ ВАДИМ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Ірина Пойта

Житомирський державний університет імені Івана Франка

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управління підприємством у сучасних умовах глобалізації та високої турбулентності ринків вимагає від менеджменту постійного використання інструментів, що забезпечують ефективну комунікацію зі споживачами, партнерами та суспільством. Маркетингові комунікації відіграють вирішальну роль у встановленні цього зв'язку, виступаючи стратегічним компонентом діяльності підприємства. Вони формують взаємодію між організацією та її цільовими аудиторіями, забезпечують передачу інформації, впливають на поведінку споживачів, сприяють формуванню лояльності й розвитку бренду.

Оскільки конкуренція посилюється, а споживач стає більш вибагливим, підприємства змушені переосмислювати свої комунікаційні стратегії. Традиційні інструменти вже не гарантують бажаного ефекту, тому ключовим завданням стає інтеграція різноманітних засобів комунікацій у цілісну систему, яка відповідає особливостям ринку та очікуванням аудиторії.

Маркетингові комунікації – це комплекс взаємопов'язаних дій і засобів, спрямованих на передачу повідомлень цільовим аудиторіям з метою формування попиту, підвищення поінформованості, зміцнення позицій бренду та забезпечення конкурентних переваг. Їх можна розглядати як частину загальної системи управління, оскільки вони забезпечують інформаційні потоки, необхідні для прийняття рішень.

Успіх у сфері маркетингових комунікацій вимагає від підприємств не тільки розуміння сучасних інструментів та технологій, але й здатності креативно їх застосовувати, адаптуватися до швидкозмінних умов ринку та потреб споживачів. Важливим стає також вміння аналізувати ефективність комунікаційних кампаній, щоб на основі отриманих даних оптимізувати майбутні стратегії та тактики.

Основні характеристики маркетингових комунікацій:

- цілеспрямованість — повідомлення завжди має визначену аудиторію;
- переконливість — комунікації мають впливати на поведінку одержувача;
- системність — комунікаційні інструменти мають бути взаємопов'язаними;
- адаптивність — повідомлення має відповідати ситуації на ринку;
- зворотний зв'язок — підприємство отримує реакцію аудиторії й коригує

політику.

У структурі управління підприємством маркетингові комунікації виконують такі функції:

1. Інформаційна: донесення інформації про товар, цінності бренду, нововведення.

2. Регулятивна: управління поведінкою споживачів, створення механізмів стимулювання попиту.
3. Мотиваційна: стимулювання бажання купівлі, підтримка інтересу до продукту.
4. Іміджева: формування репутації, позитивного образу підприємства.
5. Аналітична: вивчення реакції цільової аудиторії, аналіз результатів комунікацій.
6. Координаційна: забезпечення взаємодії між підрозділами для реалізації єдиної стратегії.

Ці функції свідчать про те, що маркетингові комунікації є не лише інструментом просування, а й важливим елементом загального управління.

Важливо зазначити, що різні види маркетингових комунікацій часто використовуються в комплексі для досягнення максимального ефекту (рис. 1). Вибір видів маркетингових комунікацій залежить від цілей компанії, цільової аудиторії, бюджету та інших факторів. Ефективність будь-якої маркетингової комунікації залежить від багатьох факторів, таких як чітко визначена цільова аудиторія, правильний вибір каналів комунікації, цікавий і переконливий контент та чітке розуміння цілей комунікації.



Рис. 1. Система маркетингових комунікацій: основні інструменти

Реклама охоплює різноманітні форми та канали поширення інформації — від традиційних (ТБ, радіо, зовнішня реклама) до сучасних цифрових інструментів (таргетинг, контекстна реклама, відеореclama). Вона виконує стратегічну функцію — формує обізнаність та інтерес, створює асоціації з брендом.

PR спрямований на формування довіри, управління репутацією та налагодження контактів із різними стейкхолдерами. В умовах високої конкуренції репутаційний капітал стає важливішим за цінову конкуренцію.

Йдеться про короткострокові інструменти впливу: акції, знижки, купони, бонусні програми. Вони активізують продажі, але не можуть повністю замінити стратегічні комунікації.

Особливу роль цей інструмент відіграє у секторі B2B та на ринках складних товарів. Високий рівень довіри між продавцем і клієнтом часто визначає результат співпраці.

Цифрові інструменти сьогодні займають ключове місце у комунікаційній політиці підприємств. До них належать:

- SMM (маркетинг у соцмережах);
- контент-маркетинг;
- email-маркетинг;
- SEO та контекстна реклама;
- відеомаркетинг;
- чат-боти та омніканальні платформи;
- інфлюенсер-маркетинг.

Цифровізація дозволяє досягти точного таргетингу, персоналізації та вимірюваності результатів.

У стратегічному управлінні провідну роль відіграють інтегровані маркетингові комунікації (ІМК). Інтегровані маркетингові комунікації – це процес узгодженого використання всіх комунікаційних інструментів для створення цілісного повідомлення. Їх головна ідея полягає в гармонізації сигналів, що надходять до споживача з різних каналів.

Ефект ІМК проявляється через:

- підвищення ефективності рекламного бюджету;
- посилення впливу бренду;
- підвищення впізнаваності;
- формування єдиного брендингового образу.

Для підприємства інтегровані маркетингові комунікації стають інструментом управління поведінкою ринку та підтримання лідерських позицій.

Цифровізація змінює не лише окремі інструменти комунікацій, а й саму логіку взаємодії зі споживачами. Варто виділити нові можливості цифрових інструментів:

1. Персоналізація через аналітику та великі дані;
2. Миттєва реакція аудиторії (коментарі, зворотний зв'язок);
3. Інтерактивність (відео, прямі ефіри, AR-технології);
4. Автоматизація — чат-боти, CRM, e-mail автоматизація;
5. Дешевизна та ефективність у порівнянні з класичною рекламою.

Ефективність комунікаційної політики підприємства оцінюють за допомогою системи показників:

- КРІ реклами (охоплення, частота, CPM, CPC);
- метрики цифрового маркетингу (конверсія, CTR, CAC, LTV);
- індекс впізнаваності бренду;
- рівень лояльності (NPS, Customer Satisfaction Score);
- продажі та рентабельність.

Регулярний аудит комунікацій дає змогу коригувати стратегію та підвищувати ефективність управління підприємством.

Маркетингові комунікації є ключовою складовою системи управління підприємством, що забезпечує його розвиток, конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до умов сучасного ринку. Розвиток цифрових технологій значно розширює можливості комунікацій, водночас вимагаючи від підприємств гнучкості, інноваційності та інтеграції різних інструментів у єдину систему.

Ефективна комунікаційна політика сприяє формуванню позитивного іміджу, зміцненню бренду, підвищенню лояльності споживачів і довгостроковій стійкості підприємства. У перспективі інтегровані комунікації та цифрова трансформація стануть ключовими чинниками, що визначатимуть успіх підприємств у конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Reznik N., Mosiichuk I., Poita I., Demchenko T., Kosmidailo I., Stoika V. Ecological Responsibility as a Factor in Increasing the Competitiveness of Enterprises. Lecture Notes in Networks and Systems. 2025. Vol. 1573. P. 493–504.
2. Коваленко О.В., Кутліна І.Ю., Олійник Г.Ю. Реклама в системі маркетингових комунікацій: навч. посіб.; Відкрит. міжнар. ун-т розвитку людини «Україна». Київ: Ун-т «Україна», 2021. 143 с.
3. Маркетингові комунікації: підручник / Н.В. Попова та ін.; під заг. ред. Н.В. Попової; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т. Харків: Факт, 2020. 314 с.
4. Молчанова Ю.В. Маркетингові комунікації: навч. посіб. Одеса : ОДАБА, 2019. 199 с.
5. Пойта І.О. Сучасні технології в системі маркетингових комунікацій на ринку туристичних послуг. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2018. № 1 (22). URL: <http://eprints.zu.edu.ua/27378/>

МОСІЙЧУК ВЛАДИСЛАВ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Ірина Пойта

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах, коли ринок характеризується високою турбулентністю, технологічними змінами та зростанням ролі інтелектуальної праці, кадровий потенціал підприємства стає одним із найважливіших чинників його економічного успіху. Конкурентоспроможність організацій дедалі більше залежить від здатності формувати та зберігати висококваліфікований персонал, забезпечувати умови для його розвитку та ефективної реалізації здібностей.

Проблематика управління кадровим потенціалом охоплює широкий спектр питань: від стратегії добору й адаптації кадрів до систем оцінювання, мотивації, розвитку та формування організаційної культури. Актуальність дослідження зумовлена також впливом демографічних тенденцій, трудової міграції, автоматизації та цифровізації, які істотно змінюють вимоги до працівників і способи роботи з персоналом.

Кадровий потенціал – це найбільш продуктивна частина людського капіталу організації, що забезпечує її здатність до розвитку, інновацій та досягнення стратегічних цілей. Він включає:

- інтелектуальний потенціал (знання, освіта, професійні компетенції);
- інноваційний потенціал (здатність генерувати та реалізовувати нові ідеї);
- соціально-психологічний потенціал (мотивація, цінності, комунікаційні навички);
- організаційний потенціал (уміння працювати в структурі, спільно реалізовувати завдання);
- лідерський потенціал (здатність впливати на інших, приймати рішення, ініціювати зміни).

Сучасні науковці акцентують, що кадровий потенціал – це не статична характеристика, а динамічна система, яка розвивається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників.

Представники ресурсної теорії фірми стверджують, що конкурентні переваги формуються завдяки унікальним ресурсам, серед яких ключовим є персонал. Підприємства, що вкладають у розвиток та утримання працівників, мають вищий рівень продуктивності, здатність впроваджувати інновації та швидше реагують на зміни ринку.

Механізми формування кадрового потенціалу включає:

1. Стратегічне кадрове планування дозволяє розробити системи резерву кадрів, succession planning, довгострокові програми набору.

Ефективне планування персоналу передбачає аналіз:

- потреб підприємства у фахівцях;
- майбутніх змін у виробничих процесах;
- рівня автоматизації;
- прогнозних демографічних тенденцій;
- ризиків дефіциту кадрів.

2. Сучасні методи підбору персоналу, які підвищують якість формування кадрового потенціалу, належать:

- рекрутинг на основі компетентнісної моделі;
- використання HR-аналітики;
- відеоінтерв'ю та штучний інтелект у відборі;
- гейміфіковані тести;
- бренд роботодавця як інструмент залучення талантів.

3. Адаптація персоналу як ключ до зниження плинності кадрів. Підприємства з розвиненою системою адаптації мають рівень плинності кадрів на 20–40% нижчий.

4. Навчання, розвиток і управління талантами. Формування кадрового потенціалу неможливе без систематичного розвитку персоналу, що включає: професійне навчання; підвищення кваліфікації; менторські програми; «кадровий резерв» та програми розвитку лідерів; самоосвіту через LMS-платформи.

Сучасний підхід – безперервне навчання (learning culture) — передбачає постійне оновлення компетенцій і розвиток soft skills.

Ефективність використання кадрового потенціалу визначається рівнем мотивації працівників. Нематеріальна мотивація включає: визнання, участь у прийнятті рішень, можливість кар'єрного зростання, гнучкі форми роботи.

Правильне оцінювання дозволяє виявити кадрові ризики, побачити потенційних лідерів, оптимізувати кадрові витрати.

Культура визначає поведінкові стандарти, рівень взаємодії та інноваційність. Вона може або розкривати потенціал працівників, або блокувати його.

Ефективність використання кадрового потенціалу можна оцінити за такими групами показників:

- кількісні показники (продуктивність праці; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт стабільності персоналу; вартість найму; частка витрат на навчання);
- якісні показники (рівень задоволеності персоналу; якість управління; корпоративна лояльність; інноваційна активність; рівень стресу та вигорання).

Ефективне формування й використання кадрового потенціалу є основою стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. В умовах сучасних економічних трансформацій ключового значення набувають:

- стратегічний підхід до управління персоналом;
- цифрові технології;
- безперервний розвиток працівників;
- адаптивність і гнучкість HR-процесів;
- формування сильної корпоративної культури.

Отже, підприємства, що системно інвестують у розвиток персоналу, підвищують продуктивність праці, знижують кадрові ризики та забезпечують довгострокові переваги на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Фісун Ю.В., Крапко О.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К.: НАУ, 2022. 204 с.

2. Дідик А. Формування та використання трудового потенціалу підприємства за умов євроінтеграції. Сталий розвиток України: проблеми і перспективи: збірник матеріалів за результатами VIII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених. Електронне наукове видання / [редкол.: І. В. Яцишина (гол. редкол., наук. ред.)]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2020. С. 179-184.
3. Курепін В. М. Кадрова безпека як складова частина економічної безпеки підприємств аграрного профілю. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 94-99.
4. Курепін В.М. Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства // Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Черкаси, 23-24 вересня 2021 року Черкаси: Черкаський державний бізнес-коледж, 2021. С. 151-153.
5. Пойта І.О. Сучасні концепції маркетингового менеджменту [Електронний ресурс]. *Економіка. Управління. Інновації*. 2024. № 2 (35). С. 123-137. URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/317175/307694/>

ПАТЛАЙ ЄВГЕНІЙ

Науковий керівник:

професор кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи, доктор економічних наук
Фостолович Валентина Анатоліївна
Житомирський державний університет імені Івана Франка

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ПІДХОДУ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах посиленої конкуренції, зростання вимог споживачів та глобалізації ринків підприємства все частіше стикаються з необхідністю впровадження ефективних систем управління якістю, які б забезпечували не лише стабільні показники продукції, але й високу результативність внутрішніх процесів, відповідність міжнародним стандартам та здатність швидко адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Впровадження системи управління якістю є багаторівневим процесом, що охоплює всі сфери діяльності підприємства та передбачає комплексну взаємодію технічних, організаційних, економічних, соціальних та екологічних чинників [1]. Підприємство, яке прагне підвищити якість продукції, має забезпечити цілісний підхід, який дозволить визначати ключові показники, виявляти напрямки удосконалення та створювати умови для стабільного розвитку. Саме системний підхід дає можливість розглядати управління якістю як інтегровану частину управлінської діяльності, яка визначає рівень організації виробництва, ефективність внутрішніх процесів та конкурентоспроможність продукції на ринку [2].

Управління якістю охоплює широкий спектр питань, починаючи від підбору сировини та технологій, завершуючи взаємодією зі споживачами, аналізом їх задоволеності, а також урахуванням зовнішніх факторів, які суттєво впливають на діяльність підприємства. Вплив зовнішнього середовища є одним із визначальних чинників, який формує стратегію управління якістю. Макросередовище підприємства включає економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, які не підлягають прямому контролю з боку компанії, але суттєво впливають на її діяльність [3]. Економічна ситуація, рівень конкуренції, законодавчі вимоги та технічні стандарти формують обмеження і можливості для підприємств, визначають доступність ресурсів, інвестиційні можливості та здатність до модернізації. У сприятливих економічних умовах підприємства мають можливість інвестувати в оновлення обладнання, розширення

виробничих потужностей та розвиток персоналу. Водночас економічні кризи спричиняють обмеження на фінансування, змушуючи компанії шукати шляхи оптимізації витрат, що може впливати на якість продукції [1].

Ключову роль у забезпеченні високої якості продукції відіграє кваліфікація персоналу, його професійний рівень та здатність ефективно виконувати виробничі операції. Досвід, компетентність та вміння працівників впливають на дотримання технологічних стандартів, контроль відхилень, а також рівень відповідальності за результат власної роботи. Підвищення професійних компетенцій персоналу є однією з основних передумов ефективного функціонування системи управління якістю. Сучасні підприємства активно впроваджують системи внутрішнього навчання, стажування, тренінги, командні майстер-класи, організовують участь працівників у конференціях та семінарах з менеджменту якості, що підвищує їх обізнаність та готовність до впровадження нових підходів до роботи [2]. Інвестування у розвиток персоналу забезпечує зростання продуктивності праці, зменшення кількості помилок та формує належний рівень корпоративної культури, орієнтованої на якість.

Важливим внутрішнім чинником, який визначає ефективність управління якістю, є технічне оснащення підприємства. Використання сучасних виробничих ліній, автоматизованих систем контролю, роботизованих комплексів та цифрових технологій забезпечує точність, стабільність і прогнозованість виробничих процесів. Технологічне оновлення дозволяє зменшити рівень впливу людського фактора, знизити ймовірність помилок, підвищити продуктивність і водночас оптимізувати витрати. Сучасні підприємства використовують системи комп'ютерного моделювання, цифрові технології для аналізу даних, автоматизовані системи для моніторингу якості продукції, що дозволяє оперативно реагувати на можливі відхилення [3]. Технічне оснащення також пов'язане з екологічною відповідальністю. Енергоефективні технології, системи очищення, використання екологічно безпечних матеріалів забезпечують відповідність вимогам сталого розвитку та підвищують імідж компанії на ринку.

Організаційна культура підприємства є основою для формування ефективної системи управління якістю. Вона відображає цінності, норми поведінки, стиль керівництва, характер взаємодії між працівниками та ставлення до виконання службових обов'язків. Організаційна культура визначає, наскільки працівники залучені до процесу забезпечення якості, чи готові вони проявляти ініціативу, нести відповідальність за результат та взаємодіяти для спільного досягнення цілей. Відкрита система комунікацій, підтримка інновацій, командний стиль роботи, заохочення ініціативи та мотивація до професійного розвитку формують відповідальне ставлення персоналу до якості [2]. Лідерство керівництва має ключове значення. Без залучення та підтримки менеджменту система управління якістю ризикує перетворитися на формальність. Керівники мають демонструвати власну прихильність до принципів якості, мотивувати персонал, створювати умови для розвитку та ініціювати процеси вдосконалення виробництва.

Важливим інструментом забезпечення якості є стандартизація процесів та впровадження стандартних операційних процедур (СОП), які регламентують кожен етап виконання роботи, визначають критерії оцінювання результатів, порядок дій та відповідальність працівників. Стандартизовані процеси забезпечують стабільність якості продукції, зменшення кількості помилок і підвищують передбачуваність результатів [4]. Водночас сучасні підприємства прагнуть не лише підтримувати, а й оптимізувати свої процеси, використовуючи методи Lean, Kaizen, Six Sigma, цифрову автоматизацію тощо. Оптимізовані процеси дозволяють скоротити час виконання операцій, зменшити витрати, підвищити ефективність і створюють додаткову конкурентну перевагу на ринку. Поєднання стандартизації та оптимізації забезпечує стабільність і гнучкість системи управління якістю, що є важливими у динамічних умовах сучасного ринку.

Одним із ключових зовнішніх факторів, що впливають на якість продукції та діяльність підприємства, є конкуренція. Конкурентне середовище стимулює компанії до

впровадження нових технологій, підвищення рівня сервісу, розроблення нових товарів або вдосконалення існуючих, орієнтації на вимоги споживачів. Підприємства змушені вдосконалювати систему контролю якості, застосовувати сучасні інструменти управління процесами, підвищувати гнучкість виробництва та адаптивність до змін ринку [2]. Вимоги клієнтів щодо якості стають дедалі вищими, тому підприємства орієнтуються на міжнародні стандарти, такі як ISO 9001:2015, щоб забезпечити відповідність очікуванням споживачів та зміцнити репутацію на ринку [3].

Значним чинником сучасного управління якістю є взаємодія зі споживачами та використання їх зворотного зв'язку для вдосконалення продукції та процесів. Компанії застосовують анкетування, фокус-групи, аналіз скарг, відгуки з онлайн-платформ та звернення до служби підтримки для визначення проблемних аспектів та можливостей для вдосконалення. Зворотний зв'язок є важливим джерелом інформації, яке допомагає виявляти недоліки, адаптувати продукцію до потреб ринку, покращувати функціональність товарів і рівень сервісу [4]. Активна взаємодія зі споживачами підвищує їхню лояльність, формує позитивний імідж компанії та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Екологічні фактори також стають дедалі важливішими для підприємств, оскільки зміни клімату, обмеженість природних ресурсів та зростання екологічних вимог впливають на виробничі процеси та якість продукції. Сучасні підприємства повинні враховувати кліматичні умови, доступність водних ресурсів, сезонність, рівень забруднення та інші природні аспекти, які формують виробниче середовище. Дотримання екологічних стандартів, впровадження енергоефективних технологій, зменшення шкідливих викидів та створення екологічно безпечної продукції стають обов'язковими вимогами для компаній, що прагнуть утримувати конкурентні позиції [1].

Процес упровадження системи управління якістю передбачає адаптацію міжнародних стандартів до особливостей конкретного підприємства. ISO 9001:2015 є найпоширенішим стандартом, який об'єднує системність, орієнтацію на споживача, процесний підхід, управління ризиками, залучення персоналу та постійне вдосконалення [3]. Реалізація системи якості передбачає проведення діагностики поточного стану підприємства, аналіз процесів, визначення слабких місць, формування команди з управління якістю, розроблення документації, навчання персоналу, виконання внутрішніх аудитів та оцінку результативності. Цілі у сфері якості повинні бути вимірюваними, досяжними та спрямованими на покращення діяльності підприємства.

Функціонування системи управління якістю включає використання інструментів контролю, аналізу та вдосконалення процесів. До них належать стандартизація та уніфікація процесів, внутрішні аудити, оцінювання ризиків, аналіз можливостей, постійний моніторинг якості продукції, залучення персоналу та застосування сучасних методів постійного вдосконалення, таких як Lean, Kaizen, Six Sigma [4]. Системний підхід до управління якістю забезпечує ефективність усіх бізнес-процесів, підвищує конкурентоспроможність продукції, зміцнює позиції підприємства на ринку та сприяє його довгостроковому розвитку.

У межах проведеного дослідження було запропоновано удосконалену модель інтегрованого підходу до системи управління якістю, яка ґрунтується на поєднанні процесного, ризик-орієнтованого та цифрового підходів, що дозволяє забезпечити комплексне управління усіма аспектами діяльності підприємства. Розроблена модель включає структуровану послідовність етапів: ідентифікацію та аналіз зацікавлених сторін, визначення критичних процесів, оцінювання операційних ризиків і можливостей, формування інтегрованих показників результативності, цифрову візуалізацію відхилень та автоматизований зворотний зв'язок. Особливістю запропонованої моделі є інтеграція екологічних, виробничих і безпекових параметрів у єдину систему моніторингу, що забезпечує узгодженість управлінських рішень та мінімізує дублювання функцій між підрозділами.

Ключовими елементами розробки є використання цифрових інструментів для контролю критичних точок процесів, застосування методів прогнозування відхилень та автоматизоване формування коригувальних дій, що підвищує оперативність реагування та прозорість управління. Запропонована модель передбачає створення інтегрованої карти процесів із визначенням показників ефективності, рівня ризиків та відповідальних осіб, що забезпечує комплексність та структурованість системи управління якістю. Її використання дозволяє значно підвищити точність контролю, скоротити виробничі втрати, оптимізувати документообіг та створити підґрунтя для впровадження інноваційних підходів до управління якістю, орієнтованих на динамічні умови сучасного ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління якістю сьогодні є не просто вимогою часу, а важливим інструментом стабільної та успішної роботи підприємства. Її ефективність залежить від багатьох факторів - від зовнішніх умов і технічного рівня виробництва до кваліфікації персоналу та корпоративної культури. Тільки комплексний підхід дає можливість забезпечити високу якість продукції, удосконалити процеси, підтримувати конкурентоспроможність і швидко та надійно реагувати на зміни ринку. На основі досліджень, проведених науковцями, слід відмітити, що саме узгоджена робота усіх елементів системи якості дозволяє підприємству постійно і стало розвиватися, впроваджувати інновації та зміцнювати свої позиції у сучасному бізнес-середовищі.

Водночас особливого значення набуває інтегрована система управління якістю, яка поєднує вимоги різних міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 тощо) в єдину, узгоджену та прозору модель управління. Інтегрованість дозволяє мінімізувати дублювання процесів, забезпечити взаємозв'язок між усіма підсистемами підприємства, оптимізувати документообіг, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та створити умови для гармонійного розвитку організації. Такий підхід не лише підсилює загальну результативність системи управління якістю, а й сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, орієнтованих на довгостроковий розвиток, інноваційність та відповідальне ставлення до споживача, персоналу та навколишнього середовища.

Отже, інтегрована система управління якістю є ключовим чинником підвищення ефективності підприємства, оскільки забезпечує цілісність, узгодженість та системність управлінських процесів, що є необхідною умовою для досягнення високих результатів у сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Внутрішній економічний механізм підприємств : підручник* / С. О. Гуткевич, М. Д. Корінько, Ю. М. Сафо-нов та ін. Київ : Діса плюс, 2020. 556 с.
2. Гончарук А.Г., Гагауз І.Г. Теоретичні аспекти управління якістю на підприємстві. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2021. С. 49-52.
3. Гольцев Д. Г. Сутність та маркетинговий підхід до поняття «якість» у системі управління якістю. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 79-87.
4. Данченко О.Б., Белова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємств торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»* №2 (54), 2019. С. 169–175.

СОБОЛЬ ДАНИЇЛ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Кашук Катерина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний бізнес-середовище характеризується надзвичайною динамічністю та постійними змінами, зумовленими технологічним прогресом, глобалізацією ринків та інтенсивною цифровізацією. Ці фактори створюють нові виклики для систем управління, змушуючи підприємства відходити від традиційних моделей організації, які часто виявляються недостатньо гнучкими для оперативної адаптації до мінливих умов та підтримки конкурентоспроможності.

Організаційний дизайн виступає ключовим інструментом стратегічного управління, забезпечуючи гармонізацію структури підприємства, розподілу повноважень, бізнес-процесів, комунікаційних потоків та корпоративної культури зі стратегічними цілями та наявними ресурсами. Ефективно побудований організаційний дизайн сприяє підвищенню продуктивності, активізації інноваційної діяльності персоналу, оперативному реагуванню на кризові явища та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Сучасні тенденції акцентують увагу на інтеграції цифрових технологій, формуванні адаптивних та креативних структур, а також взаємозв'язку організаційного дизайну з корпоративною культурою. Емпіричні дослідження підтверджують, що узгодженість цих елементів безпосередньо впливає на якість співпраці всередині колективу, швидкість прийняття управлінських рішень, ефективність використання ресурсів та загальний результативний потенціал організації.

У цьому контексті дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів вдосконалення організаційного дизайну набуває особливої актуальності. Воно дозволяє не лише систематизувати існуючі підходи, а й розробити практичні рекомендації щодо побудови ефективних, адаптивних та інноваційно орієнтованих організаційних структур, що відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності організаційних структур в умовах цифровізації, швидких ринкових змін, глобалізації та турбулентності зовнішнього середовища, які роблять традиційні підходи недостатньо ефективними. Таким чином, вивчення організаційного дизайну та розробка практичних рекомендацій дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність, інноваційність та результативність діяльності.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення та оцінки ефективності організаційного дизайну підприємства. Основна ідея дослідження полягає в тому, що організаційний дизайн підприємства являє собою багатокомпонентну систему, де стратегія, структура, процеси, корпоративна культура та цифрові технології взаємодіють для забезпечення ефективності та стійкості. Вдосконалення організаційного дизайну має комплексний характер, а його ефективність визначається узгодженістю всіх елементів та здатністю адаптуватися до зовнішніх викликів.

Аналіз наукових джерел доводить, що відповідність організаційної структури стратегічним цілям та ресурсним можливостям підприємства суттєво підвищує продуктивність та якість управлінських рішень. Інтеграція економічних, соціальних та екологічних показників сприяє більш ефективному управлінню, а стратегічне планування забезпечує узгодженість внутрішніх процесів.

Взаємозв'язок організаційної культури та дизайну значною мірою визначає адаптивність підприємства. Місія, цінності та корпоративна культура впливають на успіх редизайну структур, особливо в кризові періоди, а компетентність керівників відіграє ключову роль у формуванні культури адаптації. Організаційна культура сприяє швидкій інтеграції змін та підвищує залученість персоналу.

Цифровізація та креативні рішення суттєво підвищують гнучкість і конкурентоспроможність підприємств. Цифрові технології та інноваційні моделі

управління дозволяють оперативно реагувати на зміни та впроваджувати нові бізнес-процеси, а використання креативних підходів стимулює розвиток нових продуктів і послуг.

Тип організаційної структури та комунікаційні мережі безпосередньо впливають на продуктивність. Децентралізовані структури покращують внутрішню співпрацю, особливо в малих організаціях, тоді як централізація підвищує контроль у великих підприємствах. Оптимальне поєднання мережевих структур і розміру організації забезпечує підвищення ефективності діяльності. Мотивація персоналу є визначальним чинником ефективності роботи. Стимулювання працівників через систему заохочень та розвиток компетенцій підвищує продуктивність і залученість команди, формуючи внутрішню зацікавленість у досягненні цілей організації.

Оптимізація бізнес-процесів забезпечує підвищення продуктивності та економію ресурсів. Аналіз і вдосконалення внутрішніх процесів дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність діяльності, спрямовуючи ресурси на стратегічні пріоритети.

Система оцінки результативності дозволяє виявляти резерви покращення. Регулярний контроль результативності та її відповідності цілям підприємства забезпечує своєчасну корекцію управлінських рішень і підвищує ефективність діяльності.

Комплексна оцінка ефективності забезпечує сталий розвиток підприємства. Інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів сприяє досягненню сталого розвитку, забезпечуючи баланс між прибутковістю і соціальною відповідальністю бізнесу.

Відкрита комунікація та довіра в організації стимулюють інноваційність. Дослідження показують, що відкриті комунікації й високий рівень довіри всередині колективу прискорюють прийняття рішень і сприяють генерації нових ідей, підвищуючи продуктивність і креативність команди.

Для досягнення мети дослідження застосовано комплекс методів, включаючи аналіз та синтез, системний підхід, структурно-логічний аналіз, порівняльний аналіз та організаційне моделювання. Емпіричну базу дослідження склали наукові публікації українських та зарубіжних авторів.

Отже, сучасний організаційний дизайн підприємства являє собою багатокомпонентний механізм, ефективність якого визначається узгодженістю структури, процесів, культури та технологій. Вдосконалення організаційного дизайну з урахуванням цифровізації, креативності, корпоративної культури, мотивації персоналу та стратегічного управління забезпечує підвищення адаптивності, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, що підтверджує наукову та практичну значущість проведеного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler, A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962, pp. 15–44.
2. Ding, X., Feng, L., Huang, Y., Li, W., The interactive effects of communication network structure and organizational size on task performance in project-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 2024, pp. 101–118.
3. Drucker, P., *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins, 2007, pp. 12–40.
4. Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness, 1993, pp. 22–51.
5. Joseph, J., Sengul, M., Organization Design: Current Insights and Future Research Directions. *Journal of Management Studies*, 61(3), 2024, pp. 55–78

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, постійних змін у зовнішньому середовищі та високої конкуренції особливої актуальності набуває здатність керівника ефективно управляти не лише підлеглими, але й самим собою. Самоменеджмент, або управління власною діяльністю, є фундаментальною складовою професійної компетентності сучасного менеджера.

Самоменеджмент охоплює систему методів, принципів і прийомів організації особистої праці, часу, ресурсів і розвитку особистісного потенціалу. Його мета — досягнення високої результативності діяльності керівника при оптимальних витратах сил, часу та енергії. Успішний керівник здатен планувати свій день, визначати пріоритети, ухвалювати обґрунтовані рішення, делегувати завдання й контролювати їх виконання.

Основними функціями самоменеджменту є: цілевстановлення, планування, організація, контроль і зворотний зв'язок, а також інформація та комунікація (рис. 1).



Рис. 1. Основні функції самоменеджменту

Джерело: сформовано автором

Самоменеджмент є важливою складовою професійної компетентності сучасного управлінця. Він охоплює планування власного робочого часу, визначення пріоритетів, постановку цілей, контроль результатів і самооцінку ефективності. Керівник, який володіє навичками самоменеджменту, здатен уникати перевантаження, своєчасно ухвалювати рішення та підтримувати високу працездатність колективу. Поряд із самоменеджментом зростає роль саморозвитку, оскільки він передбачає постійне вдосконалення як особистісних, так і професійних якостей працівників [2]. Не менш важливим є ментальний менеджмент, який розширює межі традиційного самоменеджменту [1].

Основна мета самоменеджменту керівника — максимальне використання особистого потенціалу та здібностей під час виконання професійних обов'язків, свідоме керівництво. Самоменеджмент безпосередньо стимулює безперервне самовдосконалення, самопізнання та самоаналіз. Керівник, використовуючи самоконтроль, регулярно оцінює власні дії та результати, критично ставиться до своїх недоліків і свідомо працює над їх усуненням. Це забезпечує постійне професійне зростання та максимальну реалізацію управлінського потенціалу в довгостроковій перспективі.

Роль самоменеджменту у діяльності керівника полягає в тому, що він:

1. *Забезпечує ефективне планування роботи.* Керівник, який володіє навичками тайм-менеджменту, уміє визначати пріоритети, розподіляти завдання за важливістю та термінами, що дозволяє уникати хаотичних дій і перевантаження.
2. *Підвищує якість прийняття рішень.* Завдяки самоконтролю, дисципліні та вмінню аналізувати власну діяльність, керівник ухвалює більш зважені й обґрунтовані рішення.
3. *Розвиває лідерські якості.* Людина, яка вміє організувати себе, є прикладом для команди, викликає довіру та повагу співробітників.
4. *Допомагає уникнути стресу та вигорання.* Рациональний розподіл часу, відпочинку та навантаження підтримує емоційну стабільність керівника.
5. *Сприяє підвищенню ефективності команди.* Якщо керівник працює системно, планує, контролює й аналізує результати, підлеглі наслідують його стиль роботи.

В кінцевому підсумку, самоменеджмент дозволяє керівнику свідомо керувати ходом своєї діяльності, забезпечуючи високу ефективність і досягнення як особистих, так і корпоративних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуменникова, Т., & Лютфалієва, Л. (2025). Практичні аспекти розвитку самоменеджменту майбутніх менеджерів у цифровому середовищі. *Економіка та суспільство*, (78). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6532/6471> (дата звернення: 08.11.2025).
2. Леськів, Г. З., Марченко, О. М., & Воронка, О. З. (2025). Самоменеджмент та саморозвиток в організації: засади забезпечення сталого безпечового розвитку. *Актуальні питання економічних наук*, (8). URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/306/320> (дата звернення: 01.11.2025).

ХАЛІМОНЧУК ОЛЕГ

Науковий керівник
к.е.н., доцент Мосійчук І.В.
ЖДУ ім. Івана Франка

СТРУКТУРА СИСТЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах конкурентного середовища ефективно використання трудового потенціалу підприємства є одним із головних чинників його сталого розвитку. Трудовий потенціал відображає сукупність фізичних, інтелектуальних, професійних і творчих можливостей працівників, які забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Рациональна структура системи його використання дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити соціально-економічну стабільність колективу.

Трудовий потенціал підприємства — це інтегральна характеристика, що відображає кількісні та якісні можливості працівників щодо забезпечення ефективної діяльності організації. У сучасних умовах швидких технологічних змін, глобалізації ринків і посилення конкуренції зростає значення системного підходу до управління трудовим потенціалом. Трудовий потенціал підприємства (*labour potential of the enterprise*) формується з внутрішніх якостей, можливостей найманих працівників та засобів реалізації цих можливостей [1, с. 140]. Структура системи використання трудового потенціалу підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення максимальної ефективності праці персоналу. Вона включає організаційні, економічні, соціальні та психологічні складові, які визначають рівень залучення й реалізації можливостей працівників.

Науковий підхід до управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства дає можливість в складних умовах сьогодення забезпечити підприємство необхідною кількістю персоналу, що відповідає вимогам робочих місць, підвищити мотивацію та лояльність працівників [2]. Рациональне використання трудового потенціалу дає змогу підприємству підвищувати продуктивність, знижувати витрати, забезпечувати стабільність розвитку та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Система використання трудового потенціалу підприємства включає взаємопов'язані елементи, що охоплюють усі етапи формування, розвитку та реалізації можливостей персоналу. Основними структурними компонентами цієї системи є (рис. 1):

1. *Підсистема управління персоналом* – передбачає планування потреби у кадрах, підбір, найм, адаптацію, оцінку та розвиток працівників. Ефективне управління персоналом сприяє формуванню оптимальної чисельності, підвищенню рівня кваліфікації та мотивації трудового колективу.

2. *Підсистема розвитку трудового потенціалу* – комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності, освітнього рівня, розвиток креативності та управлінських навичок. Сюди належать навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах і корпоративних програмах розвитку.

3. *Підсистема стимулювання праці* – передбачає матеріальне й нематеріальне заохочення працівників. Її ефективність визначається збалансованістю між розміром винагороди, внеском працівника та результатами діяльності підприємства. Мотиваційна політика має базуватися на принципах справедливості, прозорості та орієнтації на результат.

4. *Підсистема соціально-психологічного забезпечення* – включає створення сприятливого мікроклімату в колективі, формування корпоративної культури, забезпечення соціального захисту та комфортних умов праці. Соціально-психологічні фактори безпосередньо впливають на рівень задоволеності працею та лояльність персоналу.

5. *Підсистема оцінювання та контролю ефективності використання трудового потенціалу* – спрямована на аналіз показників продуктивності праці, рівня кваліфікації, мотивації, дисципліни, плинності кадрів тощо. За результатами оцінювання розробляються управлінські рішення щодо вдосконалення кадрової політики.



Рис. 1. Елементи системи використання трудового потенціалу
Джерело: сформовано автором

Сьогодні на підприємствах активно впроваджуються цифрові технології управління персоналом (HRM-системи, аналітика даних, дистанційне навчання, електронні платформи розвитку кар'єри). Зростає роль інтелектуального потенціалу та емоційного інтелекту працівників, оскільки підприємства орієнтуються не лише на технічні знання, а й на здатність до творчості, комунікації, адаптації. Ключовим трендом є перехід від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людським капіталом, де працівник розглядається як головний актив організації.

Отже, структура системи використання трудового потенціалу підприємства має бути цілісною, гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Її ефективність визначається збалансованим поєднанням організаційних, соціальних і економічних механізмів. Удосконалення цієї системи сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, продуктивності праці та соціальної стабільності колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільч А.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудових відносин: підручник. Київ: Київський університет ім. Бориса Грінченка. 2020. 952 с.
2. Коваль, Н., & Тарасенко, Д. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*, (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23> (дата звернення: 06.11.2025).

СЕКЦІЯ 3. БІЗНЕС – ПРОЦЕСИ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

ПОСНА ІРИНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Красняк Олена,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Підприємницька діяльність є важливою складовою сучасної економіки, адже саме вона забезпечує створення робочих місць, наповнення бюджету й розвиток інновацій. В Україні підприємництво розглядається як рушійна сила економічного зростання, здатна швидко адаптуватися до змін і задовольняти потреби суспільства навіть у складних умовах. Сьогодні, в період воєнного стану та економічних викликів, саме підприємці стають тими, хто не лише зберігає економічну стабільність, а й створює нові можливості для розвитку країни. Згідно із законодавством, підприємництво це самостійна, ініціативна діяльність громадян і юридичних осіб, спрямована на отримання прибутку. Основною метою підприємницької діяльності є задоволення потреб споживачів і отримання доходу від виробництва або реалізації товарів, надання послуг чи виконання робіт [4]. Проте у сучасних умовах підприємництво має ще одну місію соціальну. Все більше підприємців створюють бізнес не лише для прибутку, а й для підтримки громад, допомоги військовим, розвитку освіти чи культури.

Іншим важливим критерієм є сфера діяльності підприємства. В Україні найчастіше зустрічаються такі напрями бізнесу: виробнича діяльність, що охоплює виготовлення товарів, обладнання, продуктів харчування; комерційна (торговельна), пов'язана з купівлею-продажем товарів; посередницька, яка з'єднує виробника і споживача; фінансова, що включає страхові, банківські та інвестиційні послуги; інноваційна, спрямована на створення нових технологій чи стартапів; соціальна, що вирішує суспільно важливі проблеми, наприклад, підтримку ветеранів, переселенців чи людей з інвалідністю [4].

Види підприємницької діяльності поділяють за кількома критеріями. Перш за все за масштабом. В Україні виділяють малий, середній і великий бізнес. Малий бізнес це наймасовіша форма підприємництва, що охоплює сфери торгівлі, послуг, громадського харчування, онлайн-комерції. Середній бізнес зазвичай працює у виробничій сфері, логістиці, будівництві, аграрному секторі. Великий бізнес це промисловість, енергетика, банківська справа, IT-компанії міжнародного рівня. Кожен із цих видів відіграє свою роль у структурі економіки. Малий бізнес забезпечує гнучкість, середній стабільність, а великий інвестиції та технології [1].

Кожен вид підприємництва має свої особливості та рівень ризику. Наприклад, виробничий бізнес потребує великих інвестицій і має тривалий період окупності, тоді як торговельна діяльність є більш динамічною та швидше реагує на зміни попиту. Соціальне підприємництво, своєю чергою, набирає популярності через орієнтацію на користь суспільству, а не лише прибуток.

Варто зазначити, що сучасні тенденції показують тісний зв'язок між підприємництвом і цифровими технологіями. Після пандемії COVID-19 і під час війни цифровізація стала не розкішшю, а необхідністю. Все більше підприємців переходять в онлайн створюють інтернет-магазини, працюють через маркетплейси, використовують цифрову рекламу й соціальні мережі для просування своїх товарів. Це суттєво розширило межі підприємницької діяльності й дозволило українським компаніям виходити на

міжнародні ринки навіть у кризових умовах [3]. В умовах воєнного стану структура підприємництва також змінилася. Частина компаній призупинила роботу через втрату виробничих потужностей, але натомість з'явилися нові бізнеси у сферах, пов'язаних із логістикою, ремонтом, гуманітарними послугами та військовими потребами. Підприємці стали активними учасниками волонтерського руху, створюють виробництва амуніції, генераторів, медичних засобів, що допомагає країні вистояти [2]. Така адаптивність свідчить про високу соціальну відповідальність українського бізнесу.

За даними аналітичних досліджень, найбільш динамічними сферами підприємництва в Україні нині є торгівля, громадське харчування, ІТ, агробізнес і послуги [1]. Саме ці галузі забезпечують швидкий обіг капіталу, створюють робочі місця й генерують податки для державного бюджету. Зокрема, ІТ-сектор залишається одним із найстабільніших навіть під час війни. Завдяки віддаленій роботі та виходу на зовнішні ринки українські ІТ-компанії не лише зберегли прибутки, а й збільшили експорт послуг.

Аграрний сектор посідає важливе місце в економіці України, залишаючись ключовим напрямом підприємництва. Підприємства агробізнесу адаптуються до умов війни, розвивають переробку, локальне виробництво й шукають нові шляхи експорту, забезпечуючи продовольчу безпеку та валютні надходження. Поступово відновлюється підприємництво у сфері громадського харчування та туризму: зростає кількість мобільних кав'ярень, закладів швидкого харчування й ресторанів із локальними продуктами, що задовольняють попит і створюють робочі місця.

В умовах війни держава відіграє важливу роль у підтримці підприємців. Діють програми мікрокредитування, гранти для малого бізнесу, проекти від міжнародних донорів. Спрощені податкові системи, можливість онлайн-реєстрації та зменшення бюрократичних процедур сприяють тому, що навіть у складні часи українці продовжують відкривати нові справи [2]. Це говорить про високий рівень підприємницької активності та довіри до власних сил. У майбутньому підприємницька діяльність в Україні все більше спрямовуватиметься на інноваційний розвиток, екологічну свідомість та соціальну орієнтованість бізнесу. Зростає роль молодих підприємців, які реалізують себе через стартапи, екопроекти та цифрові платформи. Такі види підприємництва не вимагають значних фінансових вкладень, проте забезпечують помітний економічний ефект і сприяють активізації місцевого бізнес-середовища.

Отже, підприємницька діяльність в Україні охоплює широкий спектр сфер від виробництва до ІТ і соціальних проєктів. Її успіх залежить від гнучкості, інноваційності та відповідальності підприємців. Сьогодні, попри всі виклики, український бізнес продовжує розвиватися, створюючи основу для економічного відновлення країни. Саме підприємці є тими, хто рухає вперед економіку, формує нові робочі місця і доводить, що навіть у найскладніших умовах можна знаходити можливості для зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарват О. Аналіз підприємницької активності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6 (том 2). С. 62–70. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-13.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Намієва Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану: види, сфери, підтримка. *Економічний розвиток*. 2023. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/861> (дата звернення: 08.10.2025). economdevelopment.in.ua
3. Сачинська Л. Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С. 45–58. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/06/2023-318-7.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).

4. Швед В. В., Омельченко О. В., Таран О. А. Сутність та особливості підприємницької діяльності. *Економіка*. 2024. № 4. С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-1-5>. URL: https://economy.in.ua/journal/74_2024/27.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

СОКОЛ СОФІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Фартушняк Ольга

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ОБЛІКОВА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ведення господарської діяльності особливу цінність для користувачів фінансової звітності мають дані про фінансові результати підприємства, які відображаються у формі прибутку або збитку.

Класифікація фінансових результатів у фінансовому та управлінському обліку безпосередньо пов'язана з типами та напрямками діяльності підприємства. Водночас слід зауважити, що в українській обліковій практиці сформовано декілька різних систем класифікації фінансових результатів. Це зумовлює різноманітність підходів до визначення видів прибутку та збитку, їх розподілу та аналізу, що, у свою чергу, підкреслює необхідність наукового дослідження та узагальнення існуючих методик для забезпечення більш прозорого і порівняльного аналізу фінансових результатів.

Необхідно підкреслити, що визначення та використання прибутку (збитку) відрізняються залежно від цілей фінансового та управлінського обліку. У фінансовому обліку основна мета полягає у формуванні достовірної інформації для зовнішніх користувачів — акціонерів, інвесторів, кредиторів та податкової служби, що забезпечує об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства та його платоспроможності. В управлінському обліку прибуток розглядається як інструмент внутрішнього управління, планування та контролю ефективності діяльності окремих підрозділів і підприємства в цілому, що дозволяє приймати оперативні та стратегічні управлінські рішення. Тому підхід до розрахунку, класифікації та аналізу фінансових результатів суттєво відрізняється залежно від призначення облікової інформації.

На підставі аналізу праць науковців сформована аналітична таблиця 1, що систематизує класифікацію фінансових результатів з огляду на різні підходи у фінансовому та управлінському обліку.

Таблиця 1

Класифікація фінансових результатів за підходами фінансового та
управлінського обліку

Вид обліку	Вид прибутку (збитку)	Ознака класифікації
Фінансовий	Валовий прибуток	За етапами діяльності
	Прибуток від операційної діяльності	За видами діяльності
	Прибуток до оподаткування	За етапами діяльності
	Чистий прибуток	За етапами діяльності
	Нерозподілений прибуток	За статусом розподілу
	Балансовий прибуток	За етапами діяльності
Управлінський	Маржинальний прибуток	За рівнем покриття витрат
	Капіталізований прибуток	За способом використання
	Реінвестований прибуток	За способом використання

	Операційний прибуток	За видами діяльності
	Прибуток від фінансових операцій	За видами діяльності
	Прибуток від інвестиційної діяльності	За видами діяльності

Джерело: побудовано на основі [1, 2, 4]

Як видно з таблиці 1, відмінності між видами прибутку у фінансовому та управлінському обліку зумовлені їхнім призначенням, методологією обліку та цілями використання інформації.

У фінансовому обліку виділяють такі основні форми прибутку: валовий, прибуток від операційної діяльності, прибуток до оподаткування, чистий, нерозподілений та балансовий. Ці показники формуються відповідно до законодавчих вимог та національних стандартів бухгалтерського обліку і відображають економічний результат підприємства за конкретними етапами його діяльності або станом розподілу прибутку.

В управлінському обліку основними видами прибутку є маржинальний, капіталізований, реінвестований, операційний та прибуток від фінансових і інвестиційних операцій. Так, маржинальний прибуток дозволяє оцінити покриття змінних витрат і сприяє прийняттю рішень щодо цінової політики, а капіталізований чи реінвестований прибуток демонструє можливості фінансування внутрішніх інвестиційних проєктів.

Крім того, ознаки класифікації прибутку (збитку) у різних джерелах можуть подаватися під різними назвами, такими як «мета визначення» та «мета використання» або «вид діяльності» і «джерело його формування», що ускладнює сприйняття та уніфікацію понять.

Ще одним ускладненням у визначенні та класифікації фінансових результатів є наявність невідповідностей у критеріях їх класифікації, що закріплені в різних нормативних актах щодо обліку та відображення фінансових результатів у звітності (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика визначення фінансових результатів в обліку та фінансової звітності

Рахунок 79 «Фінансові результати»	Рахунок 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)»	Форма № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»
791 «Результати від операційної діяльності»; 792 «Результати фінансових операцій»; 793 «Результат іншої діяльності».	441 «Прибуток нерозподілений»; 442 «Непокриті збитки»; 443 «Прибуток використаний у звітному періоді».	Валовий прибуток (збиток)
		Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)
		Фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток)
		Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)
		Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування

Джерело: побудовано на основі [2,3]

Отже, наявні класифікації фінансових результатів є недостатньо досконалими через численні невіршені питання та дискусійні моменти. Водночас на основі існуючих підходів можливо виділити та деталізувати низку класифікаційних ознак фінансових результатів підприємств, що потребує подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавриленко О.Є. Облік і внутрішній контроль фінансових результатів на підприємствах міського транспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Одеса, 2019. 21 с.
2. Мулик Т. О., Стебловський А. О. Фінансові результати підприємства: сутність та відображення у звітності. *Агросвіт*. № 5. 2024. С. 86-95.
3. Про затвердження спрощеного Плану рахунків бухгалтерського обліку: наказ МФУ, № 186 від 19.04.2001 зі змінами від 05.01.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0389-01#Text> (дата звернення: 26.04.2025)
4. Степаненко О. І. Інтерпретація обліково-економічної категорії «фінансові результати», їх класифікація. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 41. 2022. С. 112- 117.

ТЕРТИШНА СОФІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Красняк Олена,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ПОНЯТТЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ

Підприємець сьогодні живе й працює в мінливих умовах, де все, що його оточує, формує підприємницьке середовище. Це сукупність факторів, які або допомагають бізнесу розвиватись, або створюють перешкоди для його діяльності. Коли в державі стабільна економічна ситуація, діють зрозумілі правила гри, а державна підтримка є послідовною середовище вважається сприятливим. Проте в Україні закони та вимоги постійно змінюються, ціни зростають, ринки збуту скорочуються, тому підприємництво змушене виживати в умовах невизначеності. Сучасний український бізнес функціонує в реаліях, де кожен день приносить нові виклики податкові зміни, регуляторні оновлення, воєнні ризики. Однак навіть у таких обставинах підприємці не зупиняються, адже підприємницьке середовище це не лише труднощі, а й простір можливостей. Його прийнято поділяти на внутрішнє та зовнішнє. Внутрішнє охоплює те, що залежить від самого підприємства: організаційну структуру, фінанси, персонал, стиль керівництва, наявність техніки та обладнання, а також корпоративну культуру. Саме внутрішні чинники визначають, наскільки стійкою буде компанія до криз і змін у зовнішньому середовищі, адже ефективна взаємодія всередині колективу часто є вирішальною умовою для збереження конкурентоспроможності.

Наприклад, коли компанія має гарно організовану роботу, команду, яка розуміє спільну мету, і керівника, що вміє мотивувати людей, то навіть у кризу таке підприємство вистійть. Бо сила бізнесу часто не в умовах, а в людях, що там працюють. А от коли керівництво байдуже, коли працівники не бачать сенсу, тоді ніяке сприятливе середовище не допоможе.

Зовнішнє середовище є складним і не залежить від самого підприємства. До нього належать економічна ситуація, політична стабільність, законодавство, податкова система, валютний курс і конкуренція. Будь-які зміни в цих умовах одразу впливають на бізнес: податкові пільги стимулюють розвиток, а часті зміни законів чи перевірки ускладнюють роботу. Підприємства змушені постійно адаптуватися до нових правил, витрачаючи ресурси та час. Важливим елементом є інституційне середовище податкові органи, банки, торгово-промислові палати, фонди підтримки підприємництва. Їхня діяльність може як допомагати, надаючи кредити та консультації, так і створювати бар'єри через бюрократію чи надмірні вимоги.

Хоча в останні роки ситуація трохи змінюється – з'явилися програми «5-7-9», гранти, державна підтримка стартапів, а також можливість реєстрації бізнесу онлайн. Це

вже великий плюс, бо сучасний бізнес хоче швидкості, простоти і прозорості. Важливим фактором є й соціально-культурне середовище. Тут йдеться про ставлення людей до бізнесу, рівень довіри, культуру спілкування. Ще років десять тому бізнесменів часто сприймали як не зовсім чесних людей. Але тепер суспільство стало більш відкритим, з'явилося багато молодих підприємців, які створюють креативні, екологічні, соціально відповідальні проекти. І суспільство бачить, що бізнес може бути не тільки про гроші, а й про розвиток. Особливо зараз, коли багато підприємців допомагають армії, підтримують громади, волонтерять це дуже впливає на сприйняття підприємництва в цілому [4].

Ще одним важливим елементом підприємницького середовища є технологічний аспект. У сучасних умовах без технологій бізнес практично не може існувати. Навіть невеликі кафе, магазини чи салони активно застосовують POS-системи, онлайн-замовлення, сторінки в Instagram або Telegram для комунікації з клієнтами. Використання технологій дозволяє економити час і кошти, робить бізнес більш мобільним і зручним для споживачів. Наприклад, підприємство може автоматизувати облік товарів, організувати онлайн-продажі, приймати оплату через мобільні сервіси або QR-коди. Підприємці, які швидко впроваджують цифрові інструменти, отримують суттєву конкурентну перевагу над тими, хто продовжує працювати за старими схемами. Це помітно навіть у дрібному бізнесі на місцевих ринках, де продавці вже користуються безготівковою оплатою та ведуть облік замовлень у месенджерах [2].

З іншого боку, підприємницьке середовище в Україні формується під впливом економічних проблем. Висока інфляція, коливання курсу долара та зростання цін на електроенергію підвищують собівартість продукції й ускладнюють планування. Підприємцю важко прогнозувати витрати, коли щодня змінюються ціни на паливе чи оренду. Попри складні умови, в Україні постійно з'являються нові бізнеси, передусім у сфері послуг та онлайн-торгівлі. Такий розвиток доводить, що підприємницьке середовище залишається активним і здатним до відновлення. Його можна уявити як взаємопов'язану екосистему, у якій зміна одного елемента одразу впливає на решту: податкові нововведення позначаються на цінах, купівельній спроможності населення та рівні виробництва.

Тому важливо, щоб держава, бізнес і суспільство працювали разом. Бізнес потребує стабільності, зрозумілих законів, захисту прав власності, доступу до фінансування. А суспільство очікує від бізнесу чесності, сплати податків, створення робочих місць. Наразі в Україні формується новий тип підприємницького середовища більш відкритий, цифровий і гнучкий. Онлайн-сервіси значно спростили бюрократію, підприємці можуть вести справи навіть з-за кордону. Молоде покоління не боїться ризикувати, тестує ідеї через соцмережі, створює мікробізнеси буквально «з телефону». І це теж частина нової реальності, де підприємництво стає доступним для всіх, хто має бажання і трохи креативу [3].

Разом із тим, залишаються виклики нестача інвестицій, дорогі кредити, проблеми з енергопостачанням, воєнні ризики. Але попри все, українське підприємницьке середовище поступово рухається вперед. Воно вже не таке, як було десять років тому. Підприємці стали більш освіченими, обізнаними у маркетингу, фінансах, менеджменті. Вони вчаться не лише заробляти, а й мислити стратегічно, шукати партнерів, виходити на міжнародні ринки.

Отже, підприємницьке середовище можна порівняти з живим організмом, який постійно розвивається та реагує на зміни навколо. Воно складається з багатьох взаємопов'язаних елементів економіки, політики, технологій, людей і навіть суспільних настроїв. В українських умовах це середовище часто залишається нестабільним і непередбачуваним, проте саме завдяки цьому бізнес навчається бути гнучким, сильним і креативним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 4. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-4-04-02. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Бережницька У. Б. Інституціональне середовище розвитку малого та середнього підприємництва. *Review of Transport Economics and Management*. 2021. Вип. 5(21). С. 21–29. DOI: 10.15802/rtem2021/225804. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/download/225804/241743/559862> (дата звернення: 30.10.2025).
3. Квятко Т. М., Квятко М. С., Гринько О. О. Особливості формування бізнес-екосистем в сучасних умовах. *University Economic Bulletin*. 2023. Vol. 18. No. 2. С. 57–62. URL: <https://ue-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/University%20Economic%20Bulletin%2C%20Vol%2018%2C%20No%202-57-62%2C%202023.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Суркова В. Удосконалення інституційного середовища інноваційного розвитку підприємств агросфери. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 6. Т. 2. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-59. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2022-312-62-59.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).

МІТЛИЦЬКА СОФІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Красняк Олена,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ІДЕЇ ТА БІЗНЕС-МОЖЛИВОСТІ

Підприємницькі ідеї це основа розвитку економіки, адже саме вони стають початком будь-якої справи. У світі, де технології змінюються щодня, головне побачити можливість і перетворити її на бізнес. Для цього не завжди потрібен великий капітал, іноді достатньо креативного мислення, знань і бажання діяти. У 2025 році підприємництво вже не обмежується географією: інтернет дозволяє створювати компанію з будь-якої точки світу. Молоді підприємці в Україні, Польщі, США чи Естонії мають однакові умови для старту онлайн-платформи, цифрові сервіси, можливість залучення інвестицій через краудфандинг чи бізнес-акселератори. Тому сучасна підприємницька ідея це не лише про продукт, а про спосіб мислення: помічати потреби, реагувати швидко і створювати цінність для людей.

Сьогодні світ бізнесу формує величезну кількість нових можливостей. Головну роль у цьому відіграють стартап-механізми вони стали інструментом перетворення ідей у реальні компанії. Стартап це не просто молодий бізнес, це модель, яка перевіряє ідею на життєздатність. Наприклад, у США такі платформи, як Y Combinator або Techstars, допомагають сотням нових проєктів отримати фінансування та навчання. В Україні діють подібні ініціативи – Ukrainian Startup Fund, Genesis StartUp Academy, які підтримують молодих підприємців і сприяють створенню цифрових сервісів, маркетингових платформ та освітніх додатків. Стартап-механізми показують, як можна швидко протестувати ідею, знайти партнерів і вийти на ринок навіть із мінімальними ресурсами [3].

Підприємницька ідея завжди передуює бізнес-можливості, адже саме вона визначає напрям, у якому підприємець прагне діяти. Ідея це задум, який виникає у відповідь на певну потребу суспільства або технологічний тренд, тоді як бізнес-можливість це реальна здатність реалізувати цю ідею за допомогою ресурсів, партнерств і сучасних інструментів. Сьогодні підприємницькі ідеї найчастіше пов'язані з цифровими технологіями, штучним інтелектом, енергозбереженням та сталим розвитком. У 2025 році більшість нових

компаній орієнтується на автоматизацію, онлайн-сервіси, мобільні додатки й дистанційні рішення. Підприємницькі ідеї в цих напрямках швидко реалізуються завдяки сучасним бізнес-можливостям: наприклад, платформи Upwork, Etsy чи Shopify дають змогу працювати без офісу та продавати товари у будь-яку країну. Те, що колись вимагало великих інвестицій, сьогодні можна запустити буквально з ноутбука. Великий вплив на розвиток підприємницьких ідей має екологічний тренд. «Зелені» технології стали не лише модою, а й економічною перевагою. Компанії Tesla, Patagonia, Too Good To Go доводять, що екологічність може бути прибутковою, а в Україні зростає кількість стартапів з переробки відходів чи виробництва екотоварів. Такі ідеї поєднують користь для суспільства і прибуток, формуючи нову модель сталого підприємництва «sustainable entrepreneurship» [2].

Після пандемії та війни структура попиту змінилася. Люди почали більше цінувати стабільність і комфорт. Це стимулювало розвиток онлайн-сервісів, доставки, дистанційної медицини, освіти й цифрових банків. Наприклад, світові гіганти Airbnb, Glovo, Duolingo або українські Monobank, Rozetka, Prom.ua показують, як технології можуть вирішувати щоденні потреби споживача і водночас створювати робочі місця. Так формується головна бізнес-можливість нашого часу створення сервісів, що роблять життя простішим і зручнішим. Сучасна економіка поступово переходить у фазу інтелектуального підприємництва, де головну роль відіграють дані та алгоритми. Штучний інтелект уже зараз допомагає компаніям прогнозувати попит, формувати персональні пропозиції, автоматично вести бухгалтерію та навіть створювати дизайн продуктів. У 2025 році все більше стартапів використовують AI-powered рішення – від маркетингу до рекрутингу [4]. Це показує, що нові бізнес-можливості часто з'являються не в «класичних» галузях, а там, де технології замінюють рутину й відкривають простір для творчості. Іншою важливою тенденцією є соціальне підприємництво. Бізнес уже не зводиться лише до прибутку у центрі стоїть людина. Компанії підтримують благодійні ініціативи, інвестують у громади, розробляють інклюзивні продукти. Соціально орієнтовані бренди – від TOMS до українських Reform Lab чи SvitStyle показують, що поєднання комерції та соціальної відповідальності створює довіру й лояльність клієнтів.

Підприємницькі ідеї сьогодні поширюються завдяки розвитку міжнародної співпраці. Українські, польські, литовські чи чеські підприємці беруть участь у спільних акселераційних програмах і стартап-хабах, де можуть перевірити свої ідеї, знайти партнерів і вийти на закордонні ринки. Наприклад, українські IT-компанії вже працюють із клієнтами в ЄС і США, а невеликі бренди ручної роботи експортують продукцію до Канади чи Японії. Такі проєкти показують, що глобалізація відкрила новий простір для розвитку інноваційних ідей без географічних меж. Водночас існують труднощі нестача фінансування, складні податкові умови, бюрократія. Проте сучасні механізми підтримки бізнесу, як-от гранти, мікрокредитування та бізнес-інкубатори, допомагають перетворювати навіть локальні ідеї на реальні підприємства. Міжнародні програми Erasmus for Young Entrepreneurs, Horizon Europe, Google for Startups підтримують інноваційні стартапи незалежно від країни походження. У майбутньому поєднання підприємницьких ідей із сучасними технологіями штучним інтелектом, блокчейном і віртуальною реальністю створить нові бізнес-екосистеми та «розумні» рішення для міст і людей. Головне завдання підприємця не втратити здатність адаптуватися й навчатися, адже саме це робить ідеї життєздатними.

Сьогодні підприємницькі можливості формуються на перетині трьох складових: технологій, соціальних потреб і креативності. Стартап-механізми дають шанс швидко втілити ідею, екологічні технології створюють нові ніші для бізнесу, а цифрова економіка робить ринок відкритим для всіх. Саме тому підприємництво стає не лише економічною, а й культурною цінністю. Українські й закордонні приклади показують, що успішний бізнес тепер це не просто торгівля чи виробництво, а спосіб мислити інноваційно, діяти гнучко та залишатися корисним для людей і планети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копилук О., Міценко Н., Музичка О. Механізм створення та функціонування стартапів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. С. 120–129. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5895> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Недошитко А. А., Скорик Г. І. Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6 (т. 1). С. 65–74. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-13.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Приймак В. М., Муравська В. О. Особливості створення та розвитку стартапів сфери послуг: догляд за дитиною. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 39–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-39>. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/41.pdf (дата звернення: 09.10.2025).
4. Седікова І. О. Особливості стартапу як інноваційного проекту. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 55-2. С. 4–12. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/55_2_2020/4.pdf (дата звернення: 09.10.2025).
5. Теплюк М. А. Тренди інноваційного розвитку підприємництва малого бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 35–46. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/08/2021-en-3-07.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).

ОРАНЬСЬКА ОЛЬГА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Красняк Олена,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ПАРТНЕРСЬКІ ЗВ'ЯЗКИ: СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ФОРМА

У сучасній економіці партнерські зв'язки стали невід'ємною частиною розвитку будь-якого підприємства. Без співпраці з іншими учасниками ринку бізнес не може бути ефективним і гнучким. Партнерські відносини це форма взаємодії, заснована на довірі, взаємовигоді й відповідальності сторін. У 2025 році, коли ринок України продовжує адаптуватися до умов воєнного часу та євроінтеграційних змін, питання побудови стабільних партнерств стає особливо актуальним. Партнерські зв'язки охоплюють різні форми взаємодії: співпрацю між приватними підприємствами, між бізнесом і державою, між компаніями різних галузей або навіть між країнами. Сьогодні партнерство це не лише обмін ресурсами чи спільне фінансування, а ціла система стратегічного управління, що включає планування, контроль, оцінку результатів і юридичне оформлення відносин.

Однією з ключових форм партнерства в Україні є державно-приватне партнерство (ДПП). Воно передбачає, що держава і приватний сектор спільно реалізують проекти, спрямовані на суспільну користь: будівництво доріг, шкіл, лікарень, розвиток інфраструктури чи енергетики. Такі проекти мають чітко визначені юридичні рамки, прописані в законі України «Про державно-приватне партнерство». За даними Мінекономіки, у 2024 році в Україні діяло понад 200 активних договорів ДПП, з яких близько 40 % стосуються сфери енергетики. Це показує, що партнерство з державою стає реальною можливістю для бізнесу розвиватися навіть у складних умовах [3].

Крім державного рівня, партнерські зв'язки активно формуються між приватними компаніями. Наприклад, у сфері агробізнесу співпраця між українськими підприємствами

та китайськими партнерами допомагає розширювати ринки збуту. Такі відносини будуються на маркетингових принципах взаємовигоди: одна сторона надає ресурси чи технології, інша доступ до місцевого ринку або виробничих потужностей. У цьому випадку важливим є не лише підписання договору, а й створення механізмів контролю щоб обидві сторони виконували зобов'язання [2]. Організаційно-правова форма партнерських відносин може бути різною від простих угод про співпрацю до створення спільних підприємств (joint venture). Усе залежить від мети, масштабу та рівня довіри між сторонами. Для великих інфраструктурних проєктів часто використовуються концесійні угоди, де приватний інвестор отримує право експлуатації об'єкта на певний термін. Для малого бізнесу поширенішими є франчайзинг і коопераційні договори. Важливо, щоб у будь-якому випадку угода мала чітке правове підґрунтя, де прописані права, обов'язки й механізми вирішення спорів.

Партнерські зв'язки можуть мати не лише економічний, а й соціальний ефект. Наприклад, у рамках корпоративної соціальної відповідальності бізнеси часто об'єднуються з громадськими організаціями чи університетами, щоб реалізовувати освітні, екологічні або волонтерські ініціативи [5]. Це формує позитивний імідж бренду й підвищує рівень довіри суспільства. Сьогодні партнерські відносини також переходять у цифрову площину. Багато процесів координації відбуваються онлайн через спеціальні платформи управління проєктами, системи CRM, спільні бази даних. Ці фактори роблять співпрацю більш прозорою і гнучкою. Наприклад, у сфері логістики створюються електронні партнерські мережі, де компанії обмінюються інформацією про маршрути, склади, постачальників, що зменшує витрати і прискорює процеси.

Велике значення має і міжнародний аспект партнерств. Україна поступово інтегрується в європейську економічну систему, і бізнесу потрібно вчитися працювати за стандартами ЄС. Це означає не лише дотримання законодавства, а й побудову партнерських відносин, заснованих на прозорості та чесній конкуренції. Українські підприємства дедалі частіше укладають угоди про спільні інвестиції, технологічні альянси або спільний експорт продукції. У 2024 році частка таких угод зросла майже на 25 % порівняно з 2022 роком. У сфері державного управління партнерські зв'язки між владою, бізнесом і громадськістю стають механізмом вирішення соціально-економічних проблем. Наприклад, у великих містах створюються партнерські ради платформи, де представники місцевої влади, підприємці й активісти разом ухвалюють рішення про розвиток територій [4]. Вони дозволяють уникати конфліктів і враховувати інтереси різних сторін. Але розвиток партнерських відносин в Україні має і певні труднощі. Найбільша це недовіра між сторонами. Часто бізнес боїться, що держава не виконає своїх зобов'язань, а державні структури, навпаки, остерігаються зловживань з боку приватного сектора. Ще одна проблема недостатня правова база, яка не завжди адаптована до сучасних форм співпраці. Наприклад, закон про державно-приватне партнерство потребує оновлення, щоб охопити цифрові проєкти або стартапи, які мають стратегічне значення для країни [1].

Попри це, тенденція до розвитку партнерств позитивна. Бізнес і влада починають розуміти, що спільна робота приносить набагато кращі результати, ніж конкуренція або ізоляція. У майбутньому очікується зростання кількості міжнародних партнерств, залучення іноземних інвесторів і створення спільних інноваційних хабів. Партнерські зв'язки це не просто договірні відносини. Це форма довіри, стратегічного мислення і взаємної підтримки. Вони допомагають не лише розвивати економіку, а й формувати нову культуру співпраці в суспільстві. Для України це надзвичайно важливо, бо саме через партнерство можна досягти стабільності, відновлення та подальшої інтеграції в європейський простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко В. М., Лі Цзехао. Концептуальні основи формування маркетингу партнерських відносин між підприємствами аграрного сектору України та КНР. *Економіка*

та суспільство. 2024. № 70. С. 818–825. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-120. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5378/5321> (дата звернення: 27.10.2025).

2. Дідич О. Р., Наумко М. М. Поняття та сутність державно-приватного партнерства у сфері національної безпеки України. *Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку*. 2023. № 6. С. 69–? URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/12.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

3. Коваль Я. С. Форми реалізації партнерських відносин бізнесу і влади в умовах розвитку ринкової економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С. 80–87. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-63-80-87. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/431/459/958> (дата звернення: 27.10.2025).

4. Овчарук Е. Організаційно-правові механізми взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти державного управління*. 2023. № 4. С. 112–119. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/983/959> (дата звернення: 27.10.2025).

5. Станішевський В. Ю. Державно-приватне партнерство як базовий інструмент для становлення ринкової економіки держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. № 5. С. 51–58. DOI: 10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/09. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/11.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

ПАТЛАЙ ЄВГЕНІЙ

Науковий керівник:

професор кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи, доктор економічних наук

Фостолович Валентина Анатоліївна

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ПІДХОДУ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах посиленої конкуренції, зростання вимог споживачів та глобалізації ринків підприємства все частіше стикаються з необхідністю впровадження ефективних систем управління якістю, які б забезпечували не лише стабільні показники продукції, але й високу результативність внутрішніх процесів, відповідність міжнародним стандартам та здатність швидко адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Впровадження системи управління якістю є багаторівневим процесом, що охоплює всі сфери діяльності підприємства та передбачає комплексну взаємодію технічних, організаційних, економічних, соціальних та екологічних чинників [1]. Підприємство, яке прагне підвищити якість продукції, має забезпечити цілісний підхід, який дозволить визначати ключові показники, виявляти напрямки удосконалення та створювати умови для стабільного розвитку. Саме системний підхід дає можливість розглядати управління якістю як інтегровану частину управлінської діяльності, яка визначає рівень організації виробництва, ефективність внутрішніх процесів та конкурентоспроможність продукції на ринку [2].

Управління якістю охоплює широкий спектр питань, починаючи від підбору сировини та технологій, завершуючи взаємодією зі споживачами, аналізом їх задоволеності, а також урахуванням зовнішніх факторів, які суттєво впливають на діяльність підприємства. Вплив зовнішнього середовища є одним із визначальних

чинників, який формує стратегію управління якістю. Макросередовище підприємства включає економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, які не підлягають прямому контролю з боку компанії, але суттєво впливають на її діяльність [3]. Економічна ситуація, рівень конкуренції, законодавчі вимоги та технічні стандарти формують обмеження і можливості для підприємств, визначають доступність ресурсів, інвестиційні можливості та здатність до модернізації. У сприятливих економічних умовах підприємства мають можливість інвестувати в оновлення обладнання, розширення виробничих потужностей та розвиток персоналу. Водночас економічні кризи спричиняють обмеження на фінансування, змушуючи компанії шукати шляхи оптимізації витрат, що може впливати на якість продукції [1].

Ключову роль у забезпеченні високої якості продукції відіграє кваліфікація персоналу, його професійний рівень та здатність ефективно виконувати виробничі операції. Досвід, компетентність та вміння працівників впливають на дотримання технологічних стандартів, контроль відхилень, а також рівень відповідальності за результат власної роботи. Підвищення професійних компетенцій персоналу є однією з основних передумов ефективного функціонування системи управління якістю. Сучасні підприємства активно впроваджують системи внутрішнього навчання, стажування, тренінги, командні майстер-класи, організовують участь працівників у конференціях та семінарах з менеджменту якості, що підвищує їх обізнаність та готовність до впровадження нових підходів до роботи [2]. Інвестування у розвиток персоналу забезпечує зростання продуктивності праці, зменшення кількості помилок та формує належний рівень корпоративної культури, орієнтованої на якість.

Важливим внутрішнім чинником, який визначає ефективність управління якістю, є технічне оснащення підприємства. Використання сучасних виробничих ліній, автоматизованих систем контролю, роботизованих комплексів та цифрових технологій забезпечує точність, стабільність і прогнозованість виробничих процесів. Технологічне оновлення дозволяє зменшити рівень впливу людського фактора, знизити ймовірність помилок, підвищити продуктивність і водночас оптимізувати витрати. Сучасні підприємства використовують системи комп'ютерного моделювання, цифрові технології для аналізу даних, автоматизовані системи для моніторингу якості продукції, що дозволяє оперативно реагувати на можливі відхилення [3]. Технічне оснащення також пов'язане з екологічною відповідальністю. Енергоефективні технології, системи очищення, використання екологічно безпечних матеріалів забезпечують відповідність вимогам сталого розвитку та підвищують імідж компанії на ринку.

Організаційна культура підприємства є основою для формування ефективної системи управління якістю. Вона відображає цінності, норми поведінки, стиль керівництва, характер взаємодії між працівниками та ставлення до виконання службових обов'язків. Організаційна культура визначає, наскільки працівники залучені до процесу забезпечення якості, чи готові вони проявляти ініціативу, нести відповідальність за результат та взаємодіяти для спільного досягнення цілей. Відкрита система комунікацій, підтримка інновацій, командний стиль роботи, заохочення ініціативи та мотивація до професійного розвитку формують відповідальне ставлення персоналу до якості [2]. Лідерство керівництва має ключове значення. Без залучення та підтримки менеджменту система управління якістю ризикує перетворитися на формальність. Керівники мають демонструвати власну прихильність до принципів якості, мотивувати персонал, створювати умови для розвитку та ініціювати процеси вдосконалення виробництва.

Важливим інструментом забезпечення якості є стандартизація процесів та впровадження стандартних операційних процедур (СОП), які регламентують кожен етап виконання роботи, визначають критерії оцінювання результатів, порядок дій та відповідальність працівників. Стандартизовані процеси забезпечують стабільність якості продукції, зменшення кількості помилок і підвищують передбачуваність результатів [4]. Водночас сучасні підприємства прагнуть не лише підтримувати, а й оптимізувати свої

процеси, використовуючи методи Lean, Kaizen, Six Sigma, цифрову автоматизацію тощо. Оптимізовані процеси дозволяють скоротити час виконання операцій, зменшити витрати, підвищити ефективність і створюють додаткову конкурентну перевагу на ринку. Поєднання стандартизації та оптимізації забезпечує стабільність і гнучкість системи управління якістю, що є важливими у динамічних умовах сучасного ринку.

Одним із ключових зовнішніх факторів, що впливають на якість продукції та діяльність підприємства, є конкуренція. Конкурентне середовище стимулює компанії до впровадження нових технологій, підвищення рівня сервісу, розроблення нових товарів або вдосконалення існуючих, орієнтації на вимоги споживачів. Підприємства змушені вдосконалювати систему контролю якості, застосовувати сучасні інструменти управління процесами, підвищувати гнучкість виробництва та адаптивність до змін ринку [2]. Вимоги клієнтів щодо якості стають дедалі вищими, тому підприємства орієнтуються на міжнародні стандарти, такі як ISO 9001:2015, щоб забезпечити відповідність очікуванням споживачів та зміцнити репутацію на ринку [3].

Значним чинником сучасного управління якістю є взаємодія зі споживачами та використання їх зворотного зв'язку для вдосконалення продукції та процесів. Компанії застосовують анкетування, фокус-групи, аналіз скарг, відгуки з онлайн-платформ та звернення до служби підтримки для визначення проблемних аспектів та можливостей для вдосконалення. Зворотний зв'язок є важливим джерелом інформації, яке допомагає виявляти недоліки, адаптувати продукцію до потреб ринку, покращувати функціональність товарів і рівень сервісу [4]. Активна взаємодія зі споживачами підвищує їхню лояльність, формує позитивний імідж компанії та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Екологічні фактори також стають дедалі важливішими для підприємств, оскільки зміни клімату, обмеженість природних ресурсів та зростання екологічних вимог впливають на виробничі процеси та якість продукції. Сучасні підприємства повинні враховувати кліматичні умови, доступність водних ресурсів, сезонність, рівень забруднення та інші природні аспекти, які формують виробниче середовище. Дотримання екологічних стандартів, впровадження енергоефективних технологій, зменшення шкідливих викидів та створення екологічно безпечної продукції стають обов'язковими вимогами для компаній, що прагнуть утримувати конкурентні позиції [1].

Процес упровадження системи управління якістю передбачає адаптацію міжнародних стандартів до особливостей конкретного підприємства. ISO 9001:2015 є найпоширенішим стандартом, який об'єднує системність, орієнтацію на споживача, процесний підхід, управління ризиками, залучення персоналу та постійне вдосконалення [3]. Реалізація системи якості передбачає проведення діагностики поточного стану підприємства, аналіз процесів, визначення слабких місць, формування команди з управління якістю, розроблення документації, навчання персоналу, виконання внутрішніх аудитів та оцінку результативності. Цілі у сфері якості повинні бути вимірюваними, досяжними та спрямованими на покращення діяльності підприємства.

Функціонування системи управління якістю включає використання інструментів контролю, аналізу та вдосконалення процесів. До них належать стандартизація та уніфікація процесів, внутрішні аудити, оцінювання ризиків, аналіз можливостей, постійний моніторинг якості продукції, залучення персоналу та застосування сучасних методів постійного вдосконалення, таких як Lean, Kaizen, Six Sigma [4]. Системний підхід до управління якістю забезпечує ефективність усіх бізнес-процесів, підвищує конкурентоспроможність продукції, зміцнює позиції підприємства на ринку та сприяє його довгостроковому розвитку.

У межах проведеного дослідження було запропоновано удосконалену модель інтегрованого підходу до системи управління якістю, яка ґрунтується на поєднанні процесного, ризик-орієнтованого та цифрового підходів, що дозволяє забезпечити комплексне управління усіма аспектами діяльності підприємства. Розроблена модель

включає структуровану послідовність етапів: ідентифікацію та аналіз зацікавлених сторін, визначення критичних процесів, оцінювання операційних ризиків і можливостей, формування інтегрованих показників результативності, цифрову візуалізацію відхилень та автоматизований зворотний зв'язок. Особливістю запропонованої моделі є інтеграція екологічних, виробничих і безпекових параметрів у єдину систему моніторингу, що забезпечує узгодженість управлінських рішень та мінімізує дублювання функцій між підрозділами.

Ключовими елементами розробки є використання цифрових інструментів для контролю критичних точок процесів, застосування методів прогнозування відхилень та автоматизоване формування коригувальних дій, що підвищує оперативність реагування та прозорість управління. Запропонована модель передбачає створення інтегрованої карти процесів із визначенням показників ефективності, рівня ризиків та відповідальних осіб, що забезпечує комплексність та структурованість системи управління якістю. Її використання дозволяє значно підвищити точність контролю, скоротити виробничі втрати, оптимізувати документообіг та створити підґрунтя для впровадження інноваційних підходів до управління якістю, орієнтованих на динамічні умови сучасного ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління якістю сьогодні є не просто вимогою часу, а важливим інструментом стабільної та успішної роботи підприємства. Її ефективність залежить від багатьох факторів - від зовнішніх умов і технічного рівня виробництва до кваліфікації персоналу та корпоративної культури. Тільки комплексний підхід дає можливість забезпечити високу якість продукції, удосконалювати процеси, підтримувати конкурентоспроможність і швидко та надійно реагувати на зміни ринку. На основі досліджень, проведених науковцями, слід відмітити, що саме узгоджена робота усіх елементів системи якості дозволяє підприємству постійно і стало розвиватися, впроваджувати інновації та зміцнювати свої позиції у сучасному бізнес-середовищі.

Водночас особливого значення набуває інтегрована система управління якістю, яка поєднує вимоги різних міжнародних стандартів (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 тощо) в єдину, узгоджену та прозору модель управління. Інтегрованість дозволяє мінімізувати дублювання процесів, забезпечити взаємозв'язок між усіма підсистемами підприємства, оптимізувати документообіг, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та створити умови для гармонійного розвитку організації. Такий підхід не лише підсилює загальну результативність системи управління якістю, а й сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, орієнтованих на довгостроковий розвиток, інноваційність та відповідальне ставлення до споживача, персоналу та навколишнього середовища.

Отже, інтегрована система управління якістю є ключовим чинником підвищення ефективності підприємства, оскільки забезпечує цілісність, узгодженість та системність управлінських процесів, що є необхідною умовою для досягнення високих результатів у сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. *Внутрішній економічний механізм підприємств : підручник* / С. О. Гуткевич, М. Д. Корінько, Ю. М. Сафо-нов та ін. Київ : Діса плюс, 2020. 556 с.
1. Гончарук А.Г., Гагауз І.Г. Теоретичні аспекти управління якістю на підприємстві. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2021. С. 49-52.
2. Гольцев Д. Г. Сутність та маркетинговий підхід до поняття «якість» у системі управління якістю. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 79-87.
3. Данченко О.Б., Белова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємств торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»* №2 (54), 2019. С. 169–175.

РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Ризики інвестиційної діяльності підприємств в Україні сьогодні стали однією з найактуальніших тем для економіки. Будь-яке підприємство, яке прагне розвитку, стикається з проблемою невизначеності: чи окупляться вкладення, чи зміняться умови ринку, чи не зростуть витрати через політичні або економічні зміни. Саме тому інвестиційна діяльність завжди поєднана з ризиками, а для України це питання особливо важливе через війну, нестабільну валюту, складну податкову систему та дефіцит капіталу. Варто також додати ризики, пов'язані з енергетичною нестабільністю та логістичними обмеженнями. Часті відключення електроенергії, затримки на кордонах, нестача пального підвищують собівартість виробництва та ускладнюють доставку товарів. У результаті інвестори змушені закладати додаткові витрати на резервні джерела енергії і страхування транспорту. Водночас зростає роль внутрішніх інвестицій багатьох українських підприємств, які раніше орієнтувалися на зовнішній ринок, тепер вкладають у власні регіони та розвивають виробництво товарів першої необхідності. Це формує нові інвестиційні тенденції, що базуються не лише на прибутковості, а й на стійкості до ризиків.

Основні ризики можна поділити на політичні, фінансові, правові, ринкові та соціально-економічні. Політичні ризики нині найпомітніші, бо вони пов'язані з воєнним станом, руйнуванням інфраструктури і постійними змінами державних пріоритетів. Через це іноземні інвестори поки що обережно ставляться до великих проєктів в Україні. Але навіть у таких умовах держава запроваджує програми для підтримки бізнесу наприклад, гранти «Робота», кредити під 5–7–9 %, програми релокації підприємств у безпечніші області. Це дозволяє знизити ризик, хоча повністю його усунути неможливо.

Фінансові ризики залишаються ключовими. Окрему групу становлять валютні ризики, адже курс гривні напряму впливає на всі етапи інвестування від закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Підприємства, що мають контракти з іноземними партнерами, особливо вразливі до різких коливань, які можуть змінити прибутковість проєкту за кілька днів. Через це бізнес активно використовує валютне хеджування, домовляється про фіксовані курси у договорах або створює валютні резерви. Проте не всі мають достатні ресурси, тому малі компанії часто змушені працювати з мінімальною маржею. У 2024 році кредити для бізнесу подекуди сягали понад 20 % річних, тому підприємствам складно залучати кошти для інвестицій. Особливо це відчувається в промисловості, агросекторі й будівництві. Через коливання валютного курсу імпордне обладнання дорожчає, а інвестори втрачають частину капіталу. Водночас інфляція знижує купівельну спроможність, що впливає на попит і на прибутки. Багато підприємств шукають альтернативи гранти від ЄС, партнерські інвестиційні програми чи краудфандинг [3].

Правові ризики також суттєві. Часті зміни в податковому законодавстві, бюрократичні процедури, нестача правових гарантій для інвесторів усе це створює додаткову невизначеність. Підприємці відзначають, що реєстрація договорів, отримання дозволів чи вирішення судових питань часто займає забагато часу. Проте певні покращення є: цифровізація державних послуг через «Дію», спрощене відкриття бізнесу, онлайн-звітність. Це свідчить, що поступово формується сучасне середовище для зниження правових ризиків. Ринкові ризики проявляються у зміні попиту та пропозиції. Після 2022 року споживчий ринок сильно змінився люди стали більше економити, зросла роль ринків ЄС. Компанії, що швидко реагують на зміни попиту, навіть у кризу

зберігають стабільність. Соціально-економічні ризики пов'язані з міграцією робочої сили та падінням доходів населення. Втрата кваліфікованих кадрів знижує продуктивність, а високі витрати на персонал впливають на собівартість. У той же час демографічні проблеми та скорочення внутрішнього попиту уповільнюють окупність інвестицій [1].

Щоб мінімізувати ці ризики, підприємства застосовують сучасні методи ризик-менеджменту. Як зазначає Рудь О. О., важливо не уникати ризику, а вміти ним керувати. Для цього використовуються сценарний аналіз, статистичні методи, експертні оцінки та SWOT-аналіз [2]. Наприклад, підприємство може спрогнозувати три варіанти розвитку подій від найкращого до найгіршого і заздалегідь підготувати фінансовий резерв. У аграрному секторі активно застосовуються цифрові системи моніторингу, які дозволяють прогнозувати погодні ризики чи втрати врожаю. Також підприємства використовують аналітичні програми для оцінки валютних коливань і зміни вартості ресурсів. Окремо варто виділити страхування інвестицій у бізнесі. В Україні діє «Export Credit Agency», яка забезпечує страхування зовнішньоекономічних контрактів. Реальні приклади показують, що ризики можна не лише зменшити, а й використати як перевагу. Так, компанії з ІТ-сфери під час війни вивели частину офісів за кордон, але залишили українські команди, щоб скористатися податковими пільгами. В агробізнесі фермери, які інвестували в зрошення, отримали стабільний урожай навіть у посушливі роки. А підприємства, що впровадили енергоощадні технології, змогли знизити витрати на електроенергію попри зростання тарифів [4].

Отже, ризики інвестиційної діяльності в Україні це постійний фактор, з яким потрібно навчитися працювати. Вони не зникнуть навіть після завершення війни, але підприємства, які вміють аналізувати ситуацію, швидко реагують на зміни й користуються сучасними інструментами управління, мають значно більші шанси на успіх. Грамотне управління ризиками не лише зберігає капітал, а й відкриває нові можливості для розвитку бізнесу навіть у найскладніших умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Могильна Л. М., Воробйов І. О. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. С. 704–710. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-130. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4639/4581> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Рудь О. О. Інвестиційний ризик-менеджмент: особливості аналізу та оцінки ризиків в інвестиційному проєкті. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. С. 356–365. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-127. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5393/5335> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Чайковська І. І. Застосування статистичного методу для оцінювання ризиків інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 184–189. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-34. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=942> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Шепиленко В. Інвестиційні ризики в діяльності підприємств. *Наукові записки. Серія: Економіка і менеджмент*. 2022. № 2(92). С. 24–29. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/264> (дата звернення: 29.10.2025).

СЛАВІНСЬКА ВІКТОРІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Красняк Олена

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

БЕЗПЕКА КРИТИЧНОГО ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан змінив в один день життя багатьох людей, організацій та структур, вплинув на різноманітні ланки економіки, створив виклики у всіх сферах, в тому числі в роботі підприємств нашої країни. Проблеми торкаються безлічі аспектів, але одним з основних є вразливість інфраструктури, особливо критичної, оскільки саме вона є пріоритетом національної безпеки України в умовах повномасштабної війни.

Критична інфраструктура України - це сукупність об'єктів, які є стратегічно важливими для національної безпеки і економіки, порушення функціонування яких завдає шкоди життєво важливим інтересам державного рівня. Для кращого розуміння концепції даного поняття варто звернути увагу на функціонування й основну ідею створення критичної інфраструктури, а саме: формування умов для реалізації базових потреб людини та важливих дій держави в мирному, надзвичайному чи воєнному періодах. У загальній системі безпеки виділяється 4 основні категорії критичної інфраструктури, які наведені на рисунку 1 [3].

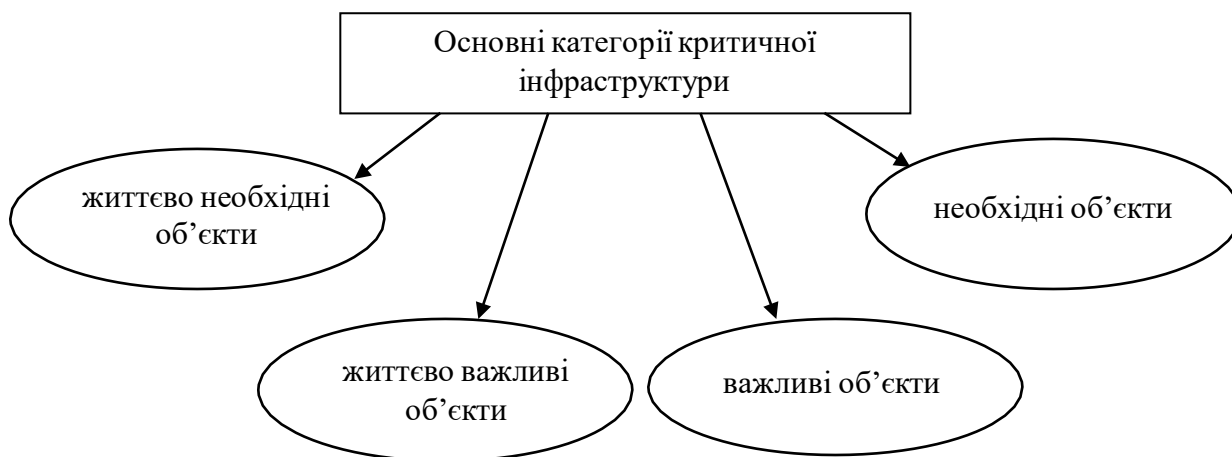


Рис. 1. Розподіл об'єктів критичної інфраструктури за ступенем важливості для життя

Кожна група характеризує важкість можливих наслідків від реалізованих загроз, що є важливим при загальному оцінюванні ризиків функціонування підприємств. Основною проблемою стала саме фізична вразливість об'єктів перед регулярними атаками. Руйнування енергетичної інфраструктури, транспортних вузлів, систем водопостачання та зв'язку несуть пряму загрозу суспільному добробуту, паралізують логістичну сферу та унеможливають безперервність виробничих процесів. Саме тому значну роль у продовженні сталої діяльності такого виду об'єктів відіграють залучені диференційовані безпекові механізми.

Безпека об'єкта критичної інфраструктури – це стан об'єкта критичної інфраструктури, у межах якого забезпечується його цілісність, функціонування, стійкість і самодостатність [3]. Орган, який має повноваження у сфері захисту КІ України, забезпечує реалізацію державної політики та її формування, здійснює координацію діяльності операторів та міністерств з питань забезпечення захисту та стійкості об'єктів критичної інфраструктури; здійснює функціональне управління національною системою захисту. У сфері захисту критичної інфраструктури України діяльність уповноваженого органу контролює, координує та спрямовує Кабінет Міністрів України [1].

Основна увага державної політики в цій сфері фокусується саме на превентивні заходи. Відповідно такої групи дій можуть входити механізми попередження, виявлення, ліквідації загроз та відновлення діяльності, відшкодування за завданні збитки. Безпекова

діяльність – це доволі ускладнений процес, який, окрім механізмів, що відповідають за безпеку, міститиме ще й координаційні, а також як діяльність потребує відповідного управлінського. Саме тому виникає стабільна потреба у відповідних фахівцях та їх підготовки [3].

Окрім того, з кожним роком свою важливість в підвищенні ефективності роботи системи збільшує державно-приватне партнерство. Мається на увазі безпосередня взаємодія між державою та приватним сектором, що дозволяє сконцентрувати додаткові фінансові ресурси, застосовувати найкращі управлінські практики та стимулювати розвиток стратегічно важливих галузей економіки. Відповідно даний підхід впливає на забезпечення сталої діяльності підприємств, охорони здоров'я та життя людей, захисту законних цінностей та інтересів від посягань на їх дотримання [2; 4]. Також знижується навантаження та бюджет держави, що дозволяє швидше реалізовувати нові проекти, зокрема модернізація критичної інфраструктури, забезпечення більш гнучких та передових інновацій в бізнес-моделі, створення стабільного попиту на вітчизняну продукцію, що сприяє зростанню в економіці та створенню нових місць роботи. Державно-приватне партнерство також слугує інструментом розподілу ризиків. Через те, що держава і так несе високу відповідальність, пов'язану з протидією агресору, передача частини фінансових чи операційних ризиків приватному сектору лише посприяє стабілізації та підвищенню якості послуг, особливо це актуально при відновленні зруйнованих об'єктів, де потрібно швидко мобілізувати ресурси та досвід.

Таким чином, наявність воєнного стану в Україні вимагає від підприємств, їх керівництва та держави негайного переосмислення та кардинального вдосконалення бази підходів та механізмів, що забезпечують цілісність критичної інфраструктури. У таких важких для всіх обставинах першочерговість має створення надійної системи захисту необхідної інфраструктури, що має комплексний характер реалізації, який включає в себе інтеграцію трьох основних рівнів: фізичного, технологічного та організаційно-управлінського. Саме це стане стратегічною інвестицією в наше спільне мирне майбутнє, а не лише реакцією на поточні загрози.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про критичну інфраструктуру: Закон України № 1882-IX від 16 листопада 2021 року. ВРУ. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Самборак М. ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*. 2025. URL: <https://doi.org/10.62731/mcnd-14.02.2025.004>.
3. Franchuk V., Pryhunov P., Melnyk S. SAFETY OF CRITICAL INFRASTRUCTURE FACILITIES IN UKRAINE: ORGANIZATIONAL AND REGULATORY PROBLEMS AND APPROACHES. *Social & Legal Studios*. 2021. Т. 13, № 3. С. 142–148. URL: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-3-142-148>.
4. Gerasymenko O. M. Critical infrastructure of Ukraine as a subject of scientific knowledge: theoretical aspect. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2024. Т. 4, № 85. С. 42–49. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.6>.

ТРОХИМЕНКО ТЕТЯНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Красняк Олена,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

Зараз у бізнесі вже не вистачає просто мати гарну ціну чи великий вибір товарів. Люди більше дивляться на те, як до них ставляться і як з ними спілкуються. Якщо клієнту приємно, він бачить, що його слухають і стараються допомогти тоді він залишиться задоволеним і, скоріше за все, повернеться. Тому зараз якість обслуговування стала головною річчю, від якої залежить успіх компанії. Система обслуговування це не просто правила для працівників, як вітатися чи усміхатися. Це вся організація роботи з клієнтами: від того, як швидко відповідають на повідомлення, до того, чи зручно оформити замовлення онлайн. Компанії стараються використовувати нові технології, навчати персонал і робити сервіс людиною. Бо саме через це формується довіра, а з нею прибуток і хороша репутація.

Головна мета покращення обслуговування щоб кожна взаємодія клієнта з компанією була максимально простою й приємною. Люди зараз не хочуть чекати, плутатись у формах чи витрачати час на дзвінки. Компанії стараються зробити усе швидко і зрозуміло: аналізують, як клієнт проходить увесь шлях від першого повідомлення до покупки, автоматизують відповіді, навчають працівників і вводять свої стандарти сервісу. Автоматизація зараз багато що вирішує, CRM-системи, чат-боти, онлайн-кабінети усе це вже звичайні програми. Воно допомагає не тільки швидше працювати, а й уникати помилок, робити спілкування більш. Такі програми запам'ятовують історію замовлень, що людина любить, коли звертається. І завдяки цьому компанія може запропонувати щось саме під неї. Дослідження показують, що автоматизація може підвищити ефективність працівників майже на третину, а задоволення клієнтів майже наполовину. І виходить, що технології не просто економлять час, а реально допомагають будувати довіру та покращують ставлення до бренду.

Варто розуміти, що якість обслуговування клієнтів це не лише технології, а передусім люди. Навіть у час цифровізації саме від персоналу залежить, чи залишиться клієнт задоволеним. Тому важливо, щоб працівники були підготовлені, вмотивовані й мали культуру спілкування. Багато компаній зараз проводять внутрішні тренінги, заняття з емоційного інтелекту, комунікації, вчать, як правильно реагувати на скарги або складні ситуації. Бо головне не просто швидко відповісти, а зрозуміти, чого потребує клієнт і як зробити так, щоб йому було комфортно. Велику роль відіграє і аналіз шляху клієнта. Є така модель Customer Journey Map (CJM), яка допомагає побачити, як людина проходить усі етапи взаємодії з компанією: від першого знайомства до моменту, коли вона вже користується послугою чи товаром. Завдяки цьому можна знайти проблемні місця наприклад, незручне оформлення замовлення або повільну доставку. Коли компанія дивиться на свій бізнес очима клієнта, вона краще розуміє, що потрібно змінити, щоб зробити сервіс більш зручним і приємним.

Ще один важливий момент це зворотний зв'язок. Без нього компанія просто не розуміє, що насправді думають клієнти. Ті бізнеси, які постійно збирають відгуки, зазвичай тримають клієнтів довше, бо швидше помічають проблеми і реагують на них. Зараз це роблять через опитування, чат-боти або короткі оцінки після покупки. І це реально працює навіть один коментар може підказати, що треба змінити, щоб людям було зручніше. Але сьогодні цього вже мало. Компанії стараються не просто реагувати, а й передбачати, чого хоче клієнт. Для цього використовують аналітику, великі дані, штучний інтелект. Такі системи аналізують, що люди купують, як часто заходять на сайт, і навіть пропонують те, що може сподобатись. Тому зараз персоналізовані листи з акціями чи рекомендації товарів стали чимось звичним. Коли сервіс якісний, це видно одразу. Люди повертаються, радять компанію друзям, і бізнес росте. Прибуток зростає, але ще важливіше формується довіра. За опитуваннями, більшість клієнтів готові заплатити

більше, якщо обслуговування справді хороше. І це показує, що вкладати в сервіс завжди вигідно.

Особливо помітно тема якості обслуговування проявляється в готельно-ресторанному бізнесі. Саме ця сфера сильно постраждала від війни та економічної нестабільності, тому зараз кожен клієнт на вагу золота. Підприємства намагаються втриматися на ринку, і тому активно впроваджують різні інновації онлайн-бронювання, системи безконтактного розрахунку, швидку комунікацію через месенджери. Як зазначається у статті [4], ті готелі та ресторани, які користуються цифровими рішеннями, підвищують рівень обслуговування приблизно на 35 % і отримують вищі оцінки у сервісах бронювання. Але навіть найсучасніші технології не можуть повністю замінити людський фактор. Сьогодні клієнт очікує не лише швидкість і точність, а й емоційність у спілкуванні. Люди хочуть відчувати, що до них ставляться з повагою і доброзичливістю. Тому компанії намагаються створити особливу культуру сервісу, де головне позитивні емоції. Іноді все вирішують прості речі: усмішка, щире «дякуємо» або бажання допомогти. Саме такі дрібниці створюють відчуття тепла й турботи, яке запам'ятовується набагато сильніше, ніж будь-яка автоматизація.

Важливим елементом удосконалення системи обслуговування є інтеграція каналів комунікації. Клієнт повинен мати можливість зв'язатися з компанією будь-яким зручним способом телефоном, у чаті, через соціальні мережі чи електронну пошту. Концепція omnichannel service дозволяє об'єднати всі канали в єдину систему, де інформація не втрачається, а клієнт може продовжити розмову з того моменту, на якому зупинився. Це не лише підвищує комфорт, а й створює враження цілісності бренду. У сучасних умовах важливо також поєднувати технології з людяністю.

Отже, удосконалення системи обслуговування клієнтів є потужним фактором підвищення результативності бізнесу. Це процес, який потребує комплексного підходу поєднання технологій, людських цінностей і стратегічного мислення. Компанії, що роблять ставку на клієнта, створюють не просто сервіс, а позитивний досвід, який формує довіру і лояльність. Український бізнес сьогодні активно проходить цей шлях. Попри складні економічні умови, багато підприємств розуміють: майбутнє за тими, хто вміє чути свого клієнта. Адже задоволений клієнт це не лише разовий покупець, а амбасадор бренду, який приводить нових людей. І саме завдяки такому підходу формується стійкий, ефективний і прибутковий бізнес нового покоління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грень Л., Дідик Н. Інформаційні технології в бізнесі: вплив на автоматизацію обслуговування клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5636/5576> (дата звернення: 08.11.2025).
2. Кисіль А., Сухаревська О. Формування програм сервісного обслуговування в сучасній діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6246/6189> (дата звернення: 08.11.2025).
3. Мельник О. Методологічні підходи до застосування Customer Journey Map (CJM) для малих підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5231/5174> (дата звернення: 08.11.2025).
4. Оніщенко О., Рогова Н. Переваги інновацій для підвищення якості обслуговування у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4953/4896> (дата звернення: 08.11.2025).

ФІНАНСОВИЙ ОБЛІК ЯК ОСНОВА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансовий облік є ключовим елементом бізнес-процесів, адже забезпечує інформаційну базу для аналізу ефективності, прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

У законодавстві України немає чіткого визначення терміна «фінансовий облік». Під фінансовим обліком розуміють систему правил і процедур, що забезпечують фіксацію, опрацювання та подання даних відповідно до вимог законодавства та чинних стандартів. Він охоплює відображення активів і зобов'язань підприємства, оформлення та реєстрацію господарських операцій, їх послідовне й взаємопов'язане внесення до рахунків і облікових реєстрів, підготовку фінансової звітності, а також збір і впорядкування інформації для зовнішніх і внутрішніх користувачів. Одним із головних джерел такої інформації є система фінансового обліку, що забезпечує відображення господарських процесів у грошовому вимірі та формує основу для оцінки результативності діяльності підприємства. Ведення фінансового обліку потребує неухильного дотримання законів, нормативних документів, положень, стандартів, інструкцій і основних принципів [4].

З урахуванням теорії та практики обліку, головною метою фінансового обліку є надання користувачам фінансової звітності зрозумілої, достовірної та релевантної інформації про діяльність підприємства для ухвалення обґрунтованих рішень [5].

Фінансовий облік є не лише технікою реєстрації фактів господарського життя, а й інструментом управління економічними результатами. Саме облікові дані дозволяють керівництву підприємства оцінити фінансову стійкість, прибутковість і рентабельність, що визначає подальшу стратегію розвитку.

Він, також, виконує важливу роль у системі управління підприємством, оскільки забезпечує узагальнення інформації про його активи, зобов'язання, капітал, доходи та витрати. На основі цих даних формується фінансова звітність, яка є головним індикатором результативності діяльності.

Інформація фінансового обліку слугує універсальним інструментом взаємодії між підприємством та його зовнішніми зацікавленими сторонами – інвесторами, кредиторами й державними установами [2]. Це підкреслює важливість достовірності та прозорості облікових даних.

Для оцінки результативності діяльності підприємства використовуються основні показники, що базуються на даних фінансового обліку [3]:

рентабельність активів (ROA) – характеризує ефективність використання майна;
рентабельність власного капіталу (ROE) – показує рівень віддачі на вкладений капітал;

коефіцієнт ліквідності – визначає здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання;

чистий прибуток – основний підсумковий показник фінансової ефективності.

Таким чином, фінансовий облік забезпечує керівництво підприємства інформацією, необхідною для стратегічного аналізу, прогнозування і контролю [3].

У сучасних реаліях автоматизація й цифровізація облікових процесів набувають особливої ваги. Автоматизація обліку передбачає застосування спеціального програмного забезпечення для виконання облікових операцій. Це допомагає мінімізувати ризик

помилки, підвищити достовірність даних та заощадити час, який зазвичай витрачається на ручне опрацювання інформації.

Цифровізація ж означає переведення всіх облікових процедур у цифровий формат. Усі фінансові документи та звіти зберігаються в електронному вигляді, що спрощує доступ до них, покращує контроль і дає ширші можливості для аналізу. Окрім того, цифрові платформи дають змогу інтегрувати облікову систему з іншими бізнес-процесами, підвищуючи ефективність роботи підприємства.

У світі, де компанії прагнуть зберегти конкурентну перевагу, автоматизація та цифровізація управлінського обліку стають не просто оновленням, а обов'язковою умовою розвитку.

Таким чином, використання ERP-рішень та хмарних сервісів значно пришвидшує обробку інформації, робить її точнішою та забезпечує ґрунтовну аналітичну підтримку для управлінських рішень. Цифровізація облікових процесів – це не лише впровадження нових технологій, а й трансформація організаційної культури, процедур управління та підходів до ведення обліку [1].

Крім того, гармонізація національних стандартів бухгалтерського обліку з Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) дозволяє зробити фінансові показники українських підприємств більш зіставними з результатами іноземних компаній. Це, у свою чергу, підвищує інвестиційну привабливість і рівень довіри до оприлюдненої звітності. Запровадження МСФЗ сприяє економічній інтеграції, оскільки забезпечує єдині підходи до формування фінансової інформації та робить її більш прозорою [5]. Гнучкість національних облікових систем дає можливість ефективно реагувати на сучасні економічні виклики, що зміцнює їхню стійкість і підсилює конкурентні позиції на світових ринках.

Водночас, у контексті концепції сталого розвитку, система фінансового обліку повинна інтегрувати показники соціальної та екологічної відповідальності. Це відповідає сучасним тенденціям корпоративної звітності та вимогам європейських регуляторів до ESG-індикаторів (Environmental, Social, Governance).

Отже, фінансовий облік є базовою складовою системи управління підприємством і головним джерелом інформації для оцінки результативності його діяльності. Саме облікові дані дають змогу аналізувати прибутковість, ефективність використання ресурсів, ліквідність і фінансову стабільність.

Удосконалення фінансового обліку через цифровізацію, впровадження МСФЗ та розширення звітності у напрямі сталого розвитку є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Отже, якісний фінансовий облік – це не лише вимога часу, а й стратегічний ресурс управління результативністю бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бухгалтерський облік, аналіз, контроль і оподаткування: стан, проблеми та перспективи розвитку: матеріали XVII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених / [відповід. за вип. : доц. Герасименко Т. О.]. – Львів: Растр-7. 2022. – 218 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/Oblik_Materialy_XVII.pdf
2. Гринь, В. П. Система фінансового обліку як засіб стратегічних облікових комунікацій: сучасний стан і перспективи розвитку. *Економіка, управління та адміністрування*, (4(94)), 55–61. URL: https://www.researchgate.net/publication/368003852_Sistema_finansovogo_obliku_ak_zasib_strategicnih_oblikovih_komunikacij_suchasnij_stan_i_perspektivi_rozvitku

3. Показники фінансового аналізу: що дають, як порахувати, де застосовуються. Фінансова академія. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/pokazateli-finansovogo-analiza-predpriyatiya>
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. *Верховна Рада України: офіц. вебпортал.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
5. Чудовець В.В., Жураковська І.В. Фінансовий облік і звітність: навч. посіб. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 328 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2022-03/удовець_Жураковська_Фінансовий%20облік%20і%20звітність_посібник_2018_0.pdf

ХМІЛЬ НАТАЛІЯ

Здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Науковий керівник: Кондратюк Оксана Іванівна

Кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В теперішній час підприємства працюють у складних умовах: високої конкуренції, нестабільної економіки, пандемії, війни. Тому зростає потреба в інноваціях та гнучкому управлінні. У таких обставинах просто знати прибуток вже недостатньо, щоб оцінити, чи ефективно працює підприємство. Для комплексної оцінки потрібна цілісна система показників, яка дає змогу комплексно аналізувати фінансові результати, якість роботи персоналу, задоволення клієнтів та рівень розвитку інновацій. Така система забезпечує можливість об'єктивно оцінити результати діяльності підприємства, допомагає вчасно виявляти проблеми і знаходити шляхи покращення, забезпечує стратегічне управління та підвищення конкурентоспроможності. Без такої системи неможливо приймати ефективні рішення, планувати розвиток та досягати стабільного успіху.

Для оцінки ефективності підприємства важливо здійснювати системний та всебічний аналіз ефективності діяльності підприємства. Для цього застосовується система показників. Формування ефективної системи потребує врахування специфіки діяльності підприємства, галузевих особливостей та стратегічних цілей розвитку. Згідно з науковими дослідженнями, оптимальна система оцінки має включати показники, що характеризують різні аспекти функціонування: фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів, якість управління, конкурентоспроможність продукції та задоволеність споживачів. Важливим є поєднання ретроспективної оцінки з прогнозуванням майбутніх результатів [2].

Особливо важливе місце в системі займає збалансована система показників (Balanced Scorecard), Згідно з дослідженням, опублікованим у SWorld Journal (2022), збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) являє собою інноваційний підхід до стратегічного управління, який вийшов за межі традиційних фінансових показників. BSC визначається як багатовимірна система оцінки ефективності, що поєднує фінансові та нефінансові показники, згруповані за чотирма основними перспективами. Фінансова перспектива зосереджена на показниках рентабельності інвестованого капіталу, економічної доданої вартості, зростанні виручки та собівартості продукції. Перспектива клієнтів включає аналіз частки ринку, задоволеності клієнтів, їх утримання та прибутковості. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує критично важливі операційні процеси через показники якості продукції, продуктивності, тривалості циклу та витрат. Перспектива навчання та розвитку оцінює задоволеність співробітників,

утримання персоналу, продуктивність праці та інноваційний потенціал. Дослідження показує, що підприємства, які впровадили BSC, отримують значні переваги, включаючи поліпшення комунікації щодо стратегії, краще вирівнювання операційних цілей зі стратегією, покращення системи мотивації персоналу, більш ефективне розподілення ресурсів та підвищення швидкості реагування на зміни. Однак впровадження BSC стикається з проблемами опору змін з боку персоналу, складністю вибору релевантних показників, необхідністю інтеграції з існуючими системами управління та високими витратами на впровадження. Незважаючи на це, BSC продовжує еволюціонувати та залишається ефективним інструментом для створення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку підприємства. [1]

Українські компанії, які прагнуть до лідерства, активно інтегрують ці підходи. Яскравим прикладом є історія «Нова пошта». Компанія будувала свою стратегію не лише на зростанні обсягів доставок (фінанси), але й на створенні неперевершеного клієнтського досвіду. Вони впровадили низку нефінансових показників, таких як індекс NPS (Net Promoter Score), який вимірює готовність клієнтів рекомендувати їхні послуги. За даними досліджень, «система NPS дозволила "Новій пошті" у реальному часі відстежувати задоволеність клієнтів і швидко реагувати на проблеми в конкретних відділеннях, що безпосередньо вплинуло на лояльність і зростання доходів підприємства» [3]. Це класичний приклад проєкції «Клієнти» в BSC.

За результатами внутрішнього дослідження «Нової пошти» у 2023 році було виявлено, що покращення якості обслуговування клієнтів безпосередньо впливає на фінансові результати. З'ясувалося, що підвищення якості сервісу всього на 1% призводить до зростання лояльності клієнтів на 0,8% та збільшення доходів компанії на 0,5%. Цей позитивний ефект відбувається за рахунок того, що задоволені клієнти частіше користуються послугами компанії (на 2-3% частіше), роблять більші покупки (середній чек зростає на 1,2%) і рідше відмовляються від послуг (втрата клієнтів зменшується на 0,7%). Найбільш помітний ефект від покращення якості обслуговування спостерігався у великих містах, де конкуренція серед логістичних компаній є особливо високою. Ці висновки дозволили «Новій пошті» вдосконалити систему мотивації співробітників - тепер 30% премії залежать від показників якості обслуговування. Також було розроблено спеціальні програми для покращення роботи відділень з найнижчими показниками якості сервісу [4].

Важливим аспектом сучасних систем оцінки ефективності діяльності підприємства є інтеграція ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських). Це означає, що при оцінюванні результативності все частіше враховуються не лише фінансові показники, а й вплив бізнесу на довкілля, умови праці, соціальну відповідальність та якість корпоративного управління. Згідно з дослідженням International Journal of Business Analytics (2023), компанії, які активно впроваджують ESG-підходи, демонструють на 15–20% вищу стійкість до економічних криз та залучають інвестиції на 10–15% найвигодніших умовах [5]. Це підтверджує, що ESG-фактори стають ключовим елементом стратегічного управління. Для українських підприємств така тенденція є особливо актуальною в умовах євроінтеграції, адже відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку підвищує їх конкурентоспроможність, довіру з боку інвесторів і сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на довгострокову ефективність.

Отже, ефективне управління підприємством у сучасних умовах потребує комплексного підходу до оцінювання результатів діяльності. Система показників ефективності є необхідним інструментом, який дозволяє враховувати не лише фінансові результати, а й якість внутрішніх процесів, рівень задоволеності клієнтів, розвиток персоналу та інноваційність. Її впровадження забезпечує своєчасне виявлення проблем, підвищує точність управлінських рішень та сприяє досягненню стратегічних цілей. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) дає змогу поєднати короткострокові

та довгострокові пріоритети розвитку, що особливо важливо для підприємств, які прагнуть стабільності та конкурентоспроможності. Приклад компанії «Нова пошта» доводить, що використання комплексних та нефінансових показників, таких як NPS, допомагає забезпечити високу якість обслуговування, зростання прибутків та стале розвиток бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інтегрована система оцінки ефективності діяльності підприємства // SWorld Journal . – 2022. – URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj10-02-004/1841>(дата звернення: 11.11.2025).
2. Формування системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства // Scientia Fructuosa . – 2021. – URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/746/685>(дата звернення: 11.11.2025).
3. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств / КНЕУ. – URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/503f9a96-4016-4a5f-838c-78d7f53a4f1a/content>(дата звернення: 12.11.2025).
4. Типікова Т. Система показників оцінки ефективності діяльності підприємства. - Запоріжжя: ЗНУ, [б. р.]. – URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/3969/1/Typikova.pdf>(дата звернення: 12.11.2025).
5. ESG Integration in Corporate Performance Management // International Journal of Business Analytics . – 2023. URL: file:///C:/Users/TVOYO/Downloads/Integrating_ESG_Criteria_in_Corporate_Strategies_D.pdf (дата звернення: 12.11.2025).

ШИДЛОВСЬКА ВАЛЕРІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., професор Азаренков Григорій

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Швидкі трансформації ринкового середовища та потреба в забезпеченні ефективного функціонування підприємства визначають необхідність використання достовірної та якісної інформації. Оскільки основна частина інформаційних потоків формується через систему бухгалтерського обліку, виникає потреба у створенні інформаційно-аналітичного забезпечення, яке дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Сутність та функціональне значення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів є предметом вивчення численних вітчизняних авторів.

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного визначення поняття «інформаційно-аналітичного забезпечення» у контексті діагностики фінансового стану підприємства. Так, Губарик О. та Юрченко А. підкреслюють, що це сукупність інформації, отриманої в результаті глибокої аналітичної обробки відповідно до заданих параметрів [1]. Волошина-Сідей В. та Кириченко А. розглядають інформаційно-аналітичне забезпечення як компонент, необхідний для оперативного аналізу та якісного стратегічного управління [2]. За думкою Орехової К. В., воно включає такі завдання, як відбір показників фінансової діяльності підприємства-індикаторів, що відображають кількісний стан, та оцінка достовірності та об'єктивності наданої інформації [3].

Ващенко Л.О. вказує на необхідність більш глибокого та всебічного розгляду інформаційного забезпечення аналізу фінансового стану, так як останній не лише виступає підсистемою в системі управління підприємством, але і сам уявляє собою систему, тобто потребує особливих прийомів вивчення та вдосконалення [4, с. 82]. Автор зазначає, що основу інформаційного забезпечення аналізу фінансового стану становлять три складові: система обробки інформації, технології її аналізу та середовище комунікації. Це підкреслює важливість комплексного підходу до діагностики фінансового стану підприємства, де інформаційне забезпечення виступає ключовим елементом для своєчасного виявлення проблем і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Поняття «діагностика» має численні трактування, що викликають дискусії не лише серед економістів, а й серед представників кібернетики, генетики та філософії. Сам термін походить від грецького слова та дослівно означає «здатний розпізнавати». У економічній практиці діагностика фінансового стану підприємства розглядається як систематичне дослідження діяльності суб'єкта господарювання за допомогою аналітичних методів, яке дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони, оцінювати фінансові ризики та визначати резерви підвищення ефективності [1]. Вона забезпечує прогностичну функцію, що дозволяє на ранніх стадіях ідентифікувати потенційні загрози ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Діагностичний процес опирається на оперативну та стратегічну інформацію, інтегруючи дані бухгалтерського обліку, внутрішньої звітності та аналітичних розрахунків. Завдяки цьому забезпечується науково обґрунтоване прийняття управлінських рішень, оптимізація ресурсів та реалізація стратегічних цілей підприємства, що підкреслює тісний взаємозв'язок між інформаційним забезпеченням і ефективністю управлінської діяльності.

На думку автора, інформаційно-аналітичне забезпечення для діагностики фінансового стану підприємства включає збір та обробку даних, їх аналітичну інтерпретацію та формування інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень, що забезпечує комплексну оцінку фінансового стану та підтримує стратегічне управління підприємством. Розглядати інформаційно-аналітичне забезпечення для діагностики фінансового стану підприємства необхідно з позиції двох підходів: системного та функціонального.

Аналіз сутності методичного забезпечення аналітичного процесу дозволяє виділити два основні типи аналітичних інструментів, які відрізняються за терміном застосування та характером використовуваної інформації. Інструменти оперативного характеру призначені для аналізу та раціоналізації господарських процесів у короткостроковій перспективі. До них належать фінансово-економічний аналіз, релевантний аналіз, оперативний аналіз, маржинальний аналіз, CVP-аналіз та оперативне ціноутворення. Ці методи дозволяють швидко виявляти відхилення від запланованих показників, коригувати процеси та приймати рішення щодо поточного управління ресурсами підприємства. Водночас інструменти стратегічного характеру спрямовані на отримання аналітичних даних для перспективного управління діяльністю підприємства, що необхідно для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. До цього типу інструментів належать інвестиційний аналіз, стратегічний аналіз, стратегічне ціноутворення, аналіз життєвого циклу продукції, аналіз ланцюжка цінностей, побудова карт бізнес-процесів, ABC- та XYZ-аналіз, SWOT-аналіз та функціонально-вартісний аналіз (ФВА). Керівництву підприємств доцільно застосовувати ті методи, які дають змогу швидко виявити ключові проблеми, що потребують першочергового вирішення для досягнення стратегічних цілей і розвитку підприємства.

Поєднання оперативних та стратегічних інструментів забезпечує комплексний підхід до оцінки та управління господарською діяльністю підприємства, формуючи надійну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Аналітична функція

реалізується через обробку інформації, що надходить із систем управління підприємством, на основі чого формуються висновки та пропозиції, включно з прогнозними сценаріями розвитку об'єкта аналізу.

Таким чином, методичне та інформаційно-аналітичне забезпечення створює умови для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень, реалізації регулювальної функції та досягнення запланованого або бажаного стану об'єкта управління. Це підкреслює тісний взаємозв'язок між інформаційним забезпеченням і вирішенням актуальних проблем підприємства, а також демонструє необхідність системного підходу до інтеграції аналітичних інструментів у процес управління. Водночас постійні зміни у ринковому середовищі та ускладнення фінансово-економічних процесів підкреслюють необхідність вдосконалення аналітичних інструментів та розробки адаптивних методик для своєчасного виявлення ризиків. Дослідження цих аспектів дозволить забезпечити більш ефективне прийняття управлінських рішень та підвищення стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Губарик О., Юрченко А. Обліково-аналітичне забезпечення діагностики функціонування підприємства та удосконалення системи економічної безпеки на основі покращення фінансового стану. Економіка та суспільство. № 32. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/767/736> (дата звернення - 12.11.2025)
2. Волошина-Сідей В., Кириченко А. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи ефективного управління грошовими потоками підприємства. Економіка та суспільство. № 55. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-9> (дата звернення - 12.11.2025)
3. Орехова К. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління фінансовою безпекою підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 2. С. 203-212.
4. Ващенко Л.О. Інформаційне забезпечення аналізу фінансового стану підприємств в сучасних умовах. 2008. С. 81-85. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/f862ea5f-4921-48eb-badd-f96b987a3d3d/content> (дата звернення - 14.11.2025)

КАРАСЬ МИКОЛА

Науковий керівник
к.е.н., доцент Мосійчук І.В.
ЖДУ ім. Івана Франка

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах посилення глобальної конкуренції, управління конкурентоспроможністю стає не просто бажаною функцією, а критичною необхідністю для будь-якого підприємства. Лише постійна увага до цього процесу, системне вдосконалення внутрішніх процесів та стратегічне реагування на зовнішні виклики дозволять підприємству зберегти свої позиції, забезпечити сталий розвиток і досягти довгострокового успіху на ринку. Від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та ефективно управляти своїми ресурсами залежить не лише його прибутковість, а й саме існування на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим напрямом його стратегічного розвитку. Воно передбачає системний процес формування, збереження та підвищення конкурентних переваг для забезпечення стійких позицій на ринку.

Ефективне управління конкурентоспроможністю базується на стратегічному плануванні, постійному моніторингу ринку, гнучкості управлінських рішень та орієнтації на потреби споживачів. Важливим чинником успіху є також розвиток персоналу, підвищення його компетенцій і залучення до процесу інновацій.

Конкурентоспроможність підприємства — це його здатність ефективно діяти на ринку, пропонуючи споживачам продукцію або послуги, що за якістю, ціною чи унікальністю перевищують пропозиції конкурентів. У сучасних умовах жорсткої конкуренції управління конкурентоспроможністю стає одним із головних напрямів стратегічного управління підприємством.

Управління конкурентоспроможністю — це цілеспрямована діяльність керівництва, спрямована на формування, підтримання та підвищення конкурентних переваг підприємства. Основою цього процесу є системний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на позиції підприємства на ринку.

Сучасні умови господарювання свідчать, що основний акцент управління конкурентоспроможністю зміщений з традиційного підходу, зосередженого на ресурсах і процесах, до підходу, який спрямований на майбутню перспективу — на нарощування потенціалу підприємства та знаходження нових можливостей для його розвитку [3]. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рисунку 1.

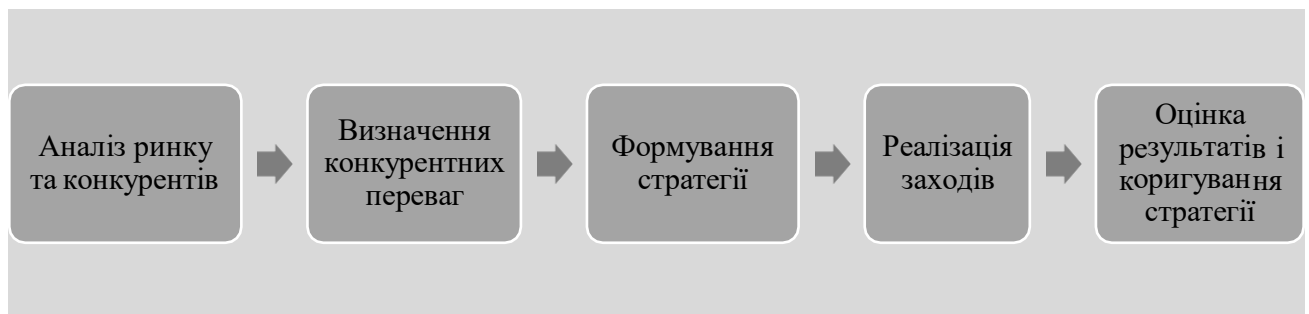


Рис. 1. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства

До основних елементів управління конкурентоспроможністю належать:

1. Дослідження ринку та конкурентів — аналіз попиту, споживацьких уподобань, дій основних гравців ринку.
2. Формування конкурентної стратегії — вибір напрямку розвитку (лідерство за витратами, диференціація, концентрація на ніші).
3. Інноваційна діяльність — впровадження нових технологій, оновлення асортименту, покращення якості продукції.
4. Маркетингове управління — побудова бренду, формування лояльності споживачів, просування продукції.
5. Управління персоналом — розвиток професійних компетенцій працівників, мотивація, корпоративна культура.
6. Фінансове управління — контроль витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення прибутковості.

Приклад: підприємство, яке активно впроваджує цифрові технології (CRM-системи, онлайн-маркетинг, автоматизацію виробництва), отримує можливість швидше реагувати на зміни ринку, краще задовольняти потреби клієнтів і, відповідно, зміцнювати свої конкурентні позиції.

Сучасний підхід до стратегічного планування ґрунтується на використанні ефективних методик стратегічної сегментації та визначенні стратегічних зон господарювання [2]. У процесі конкурентної боротьби учасники ринкових відносин прагнуть досягти спільної мети — отримати максимальний прибуток, випереджаючи суперників шляхом здобуття прихильності споживачів [1, с. 211]. Ефективне управління

конкурентоспроможністю потребує постійного моніторингу результатів, гнучкості стратегій та здатності швидко адаптуватися до зовнішніх викликів.

Отже, конкурентоспроможність підприємства — це не лише показник його ринкової сили, а й результат грамотного стратегічного управління, інноваційного мислення та ефективної взаємодії всіх підрозділів організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугас В.В., Руднічок В.С. (2025). Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation* №1(15). URL: <file:///C:/Users/Asus/Downloads/402-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-668-2-10-20250309.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).
2. Гофман, М., Пекна, Г., & Мороз, Я. (2024). Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(76)), 44–51. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51> (дата звернення: 07.11.2025).
3. Ільченко, Т. (2023). Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, (58). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12> (дата звернення: 10.11.2025).

БІТРИХ ВІТАЛІЙ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Кашук Катерина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА МАРКЕТИНГУ СЛУЖБИ ДОСТАВКИ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Поштово-логістичні оператори є критичною інфраструктурою для електронної комерції, малого та середнього бізнесу і гуманітарних перевезень. Для України важливими є безперервність, швидкість і передбачуваність сервісів «Нової пошти», що функціонує в умовах підвищеної турбулентності. Світові тенденції – цифровізація ланцюгів поставок, «зелена» логістика, data-driven маркетинг – відкривають можливості для подальшої оптимізації.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо оптимізації бізнес-процесів і маркетингових практик компанії «Нова пошта», спрямованих на підвищення операційно і ефективності та клієнтської цінності. Методологічна основа дослідження поєднує процесне моделювання за методикою SIPOC та аналіз ланцюга створення цінності, доповнені часово-орієнтованим ABC-калькулюванням для оцінки витрат. Порівняльний аналіз міжнародних практик last-mile-логістики виконано шляхом бенчмаркінгу. Маркетингова складова дослідження ґрунтується на сегментації клієнтської бази, оцінці індексів NPS та CSAT, а також аналізі співвідношення життєвого циклу клієнта до витрат на його залучення.

Аналіз виявив ключові операційні обмеження на всіх етапах логістичного ланцюга: приймання відправлень, сортування, магістральні перевезення, фінальна доставка та управління поверненнями. До найбільш критичних проблем належать затори в пікові години у відділеннях, нерівномірне завантаження сортувальних центрів, обмеження інфраструктури під час енергетичних чи безпекових криз, а також висока частка повторних доставок.

Операційні вдосконалення передбачають впровадження динамічного управління логістичними потоками через адаптивне планування маршрутів, формування мережі мікрохабів та організацію кросс-докінгових вузлів.

Мікрохаби - локальні логістичні центри, інтегровані в міську інфраструктуру для оптимізації останньої милі. Від традиційних терміналів їх відрізняє компактне розміщення у щільних міських районах, спеціалізація на консолідації вантажів для фінального етапу доставки та обслуговування територій радіусом до 5 кілометрів. Основна цінність мікрохабів полягає у зменшенні часу доставки на 25-40% через усунення необхідності довгих переїздів від центральних терміналів, зниженні транспортного навантаження в центральних районах міст та можливості застосування екологічних варіантів доставки, включаючи електровелосипеди та пішохідних кур'єрів.

Кросс-докінгові вузли – це спеціалізовані логістичні платформи, орієнтовані на миттєву перекомплектацію вантажів без тривалого зберігання. Їх функціонування базується на синхронізації вхідних і вихідних потоків, що дозволяє мінімізувати час перебування вантажів на терміналі до 2-4 годин. Технологічний процес передбачає розвантаження, швидку сортування за прямими маршрутами та одразу ж наступне завантаження для відправки. Ефективність кросс-докінгу проявляється у зниженні операційних витрат на 15-20% через усунення витрат на зберігання, підвищенні оборотності складських потужностей та зменшенні ризиків пошкодження вантажів під час додаткових складських операцій.

Інтеграція мікрохабів і кросс-докінгових вузлів у єдину систему управління логістичними потоками створює синергетичний ефект. Мікрохаби забезпечують "дрібнення" потоків для ефективної останньої милі, тоді як кросс-докінгові центри дозволяють оптимізувати магістральні перевезення. Така комбінація особливо ефективна в умовах українського ринку, де поєднуються висока щільність міського населення з необхідністю обслуговування віддалених населених пунктів, що дозволяє одночасно підвищувати якість сервісу та знижувати операційні витрати.

Автоматизація сортування передбачає пріоритетну обробку експрес-відправлень, використання штучного інтелекту для класифікації та оптимізацію міжхабового балансування. Розвиток last-mile-логістики включатиме розширення мережі поштоматів, впровадження екологічних варіантів доставки та спеціальні рішення для малого і середнього бізнесу.

Цифрова трансформація спрямована на впровадження систем моніторингу в реальному часі, візуалізацію навантаження точок обслуговування та розвиток омніканальних самосервісних рішень. Для корпоративних клієнтів запропоновано інтеграцію через відкриті API-інтерфейси та оптимізацію масових відправлень.

Маркетингова стратегія передбачає диференційований підхід до сегментів B2C, малого бізнесу та корпоративних клієнтів через спеціалізовані ціннісні пропозиції. Розвиток лояльності реалізуватиметься через персоналізовані програми та партнерські ініціативи з маркетплейсами, освітніми установами та громадськими організаціями.

Екологічна складова включає електрифікацію транспорту, енергоефективні технології, багаторазову тару та системи переробки, що супроводжуватимуться моніторингом вуглецевого сліду.

Реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити час доставки на 10–15%, зменшити частку повторних виїздів на 20–25%, підвищити індекс клієнтської лояльності на 5–8 пунктів та досягти економії паливно-енергетичних ресурсів на 8–12% у пілотних регіонах.

Комплексна оптимізація бізнес-процесів, посилена цифровими інструментами та цілеспрямованою маркетинговою стратегією, формує стійку конкурентну перевагу «Нової пошти». Запропоновані рішення узгоджуються з глобальними трендами логістики та можуть впроваджуватися поетапно з моніторингом ключових показників ефективності,

серед яких точність доставки, клієнтська лояльність, екологічний вплив та ефективність управління поверненнями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Christopher M. Logistics & Supply Chain Management* : [англ. мовою] / M. Christopher. — 5th ed. — Pearson, 2016. — 280 p.
2. *Heizer J. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* : [англ. мовою] / J. Heizer, B. Render, C. Munson. — 12th ed. — Pearson, 2017. — 896 p.
3. *Savelsbergh M. City Logistics: Challenges and Opportunities* : [англ. мовою] / M. Savelsbergh, T. Van Woensel // *Transportation Science*. — 2016. — Vol. 50, Issue 2. — P. 579–590.
4. *ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування* : [чинний від 2016-01-01]. — [Чинний від 2016-01-01]. — Київ : Держспоживстандарт України, 2015. — 36 с.
5. *Офіційний сайт ГК «Нова пошта»* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://novaposhta.ua>. — Назва з екрана. — Дата звернення: 11.11.2025.

ЛОБОВ ОЛЕКСАНДР

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Ірина Пойта

Житомирський державний університет імені Івана Франка

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках конкурентоспроможність продукції є ключовим чинником успішного функціонування та розвитку підприємства. Від рівня конкурентоспроможності залежить здатність підприємства утримувати свої позиції на ринку, розширювати частку продажів та забезпечувати стійке економічне зростання. Формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції потребує комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, врахування інноваційних тенденцій та орієнтації на потреби споживачів.

Конкурентоспроможність продукції визначається як сукупність властивостей товару, що забезпечують його здатність конкурувати з аналогами на ринку та задовольняти потреби споживачів більш ефективно, ніж товари конкурентів. Основними складовими конкурентоспроможності є:

- якість продукції, її споживчі властивості;
- ціна та співвідношення «ціна–якість»;
- інноваційність технічних рішень;
- дизайн, функціональність, сервісне обслуговування;
- рівень бренду та репутації підприємства;
- маркетингове просування та доступність каналу продажів.

Формування конкурентних переваг ґрунтується на використанні ресурсного потенціалу підприємства, ефективному управлінні виробництвом та здатності швидко реагувати на ринкові зміни.

Конкурентоспроможність визначається низкою внутрішніх і зовнішніх чинників (рис. 1).



Рис. 1. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства

Урахування цих факторів є необхідною умовою для формування стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції

Формування стратегії вимагає системного підходу та включає такі етапи:

1. Аналітичний етап – передбачає проведення маркетингових досліджень, аналіз конкурентів, визначення потреб споживачів, SWOT-аналіз та оцінку потенціалу підприємства.

2. Постановка стратегічних цілей, які мають бути орієнтовані на:

- підвищення якості продукції;
- розширення асортименту;
- оптимізацію витрат;
- зміцнення ринкової позиції;
- підвищення рівня інноваційності.

3. Вибір стратегічних напрямів, які включають:

– стратегію підвищення якості, що передбачає впровадження стандартів ISO, TQM, удосконалення виробничих процесів, підвищення надійності та довговічності продукції;

– інноваційну стратегію, спрямовану на розробку нових продуктів, модернізацію технологій, цифровізацію виробництва, використання R&D;

– стратегію диференціації, орієнтовану на створення унікальних властивостей продукції, поліпшення дизайну, функціоналу та сервісу;

– стратегію цінового лідерства, що ґрунтується на оптимізації витрат, ефективності виробничих процесів та мінімізації собівартості;

– маркетингову стратегію, що передбачає вдосконалення каналів збуту, розвиток бренду, рекламної діяльності, інтернет-маркетингу.

До основних інструментів належать: управління якістю (TQM, Lean, Kaizen, Six Sigma); інноваційні технології виробництва; брендинг та ребрендинг; рекламні та комунікаційні стратегії; CRM-системи та персоналізація пропозицій; аналіз життєвого циклу продукту та його модернізація; логістична оптимізація та зменшення витрат. Комплексне застосування цих інструментів підсилює ринкову позицію продукції та забезпечує її конкурентні переваги.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються різноманітні методи дослідження, серед яких варто виділити наступні:

- метод багатокритеріальної оцінки,
- інтегральний метод,
- метод експертних оцінок,
- порівняльний аналіз споживчих властивостей,
- аналіз рентабельності продукції,
- оцінка ринкової частки та динаміки продажів.

Системна оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони продукції, а також визначити напрями її покращення.

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що конкурентоспроможність продукції є ключовим фактором успішного функціонування підприємства в умовах ринку. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності потребує комплексного підходу, який включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, визначення стратегічних цілей, розробку інноваційних рішень і вдосконалення якості продукції. Реалізація стратегії має базуватися на впровадженні сучасних технологій, раціональному управлінні ресурсами, ефективній маркетинговій політиці та постійному моніторингу результатів. Застосування таких підходів забезпечує зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення лояльності споживачів та стає економічне зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chukurna O. , Niekrasova L., Dobrianska N., Izmaylov Ya., Shkrabak I. , Ingram K. Formation of methodical foundations for assessing the innovative development potential of an industrial enterprise. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2020, № 4. pp. 146-152
2. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2019. 256 с.
3. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Цвик О.Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 5-8.
4. Добрянська Н.А., Варгатюк М.О. Науково-теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. редакцією проф. О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.
5. Євтушенко Н.О.; Гурін, Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2022, 3-4. С. 24-28

СТРИЖ АРТЕМ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Олена Овдіюк

Житомирський державний університет імені Івана Франка

УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ

Реклама є одним з ключових інструментів маркетингових комунікацій, що забезпечує вплив на споживачів, формування попиту та створення стійких конкурентних переваг. В умовах динамічного та висококонкурентного ринку ефективне управління рекламною діяльністю стає необхідною умовою успішного функціонування організації.

Висока насиченість інформаційного простору, фрагментація аудиторій, розвиток цифрових каналів комунікацій обумовлюють необхідність застосування комплексних підходів до планування та реалізації рекламних заходів.

Дослідження методологічних та практичних аспектів управління рекламною діяльністю організації та визначення напрямів підвищення її ефективності в сучасних ринкових умовах є метою дослідження.

Рекламна діяльність організації – це сукупність дій, спрямованих на створення, поширення та оцінку рекламної інформації з метою впливу на цільову аудиторію. Управління рекламною діяльністю включає процеси планування, організації, мотивації та контролю рекламної діяльності відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Основними функціями реклами є:

- інформаційна — доведення до споживачів відомостей про товар чи послугу;
- комунікативна — формування іміджу та підвищення впізнаваності бренду;
- стимулююча — спонукання до купівлі;
- конкурентна — забезпечення переваги над конкурентами.

Управління рекламною діяльністю базується на принципах системності, цільової спрямованості, інтегрованості, адаптивності та економічної ефективності.

Ефективне управління рекламною діяльністю передбачає поетапний підхід:

1. Аналіз ринкової ситуації та поведінки споживачів – визначається цільова аудиторія, аналізуються її потреби, мотиви купівельної поведінки, медіапереваги. Досліджується діяльність конкурентів та тенденції ринку рекламних послуг.

2. Визначення рекламних цілей, які повинні відповідати загальній маркетинговій стратегії підприємства. Вони можуть бути:

- інформативними (виведення нового товару на ринок),
- нагадувальними (підтримка інтересу до бренду),
- переконувальними (формування переваги перед конкурентами).

3. Формування рекламної стратегії, що повинна охоплювати: вибір позиціонування, визначення ключового повідомлення, розробку креативної концепції, визначення каналів комунікацій (ТБ, радіо, digital, соціальні мережі, outdoor).

4. Планування рекламного бюджету, при якому частіше застосовуються такі методи:

- «від наявних можливостей»,
- «відсоток від продажів»,
- метод конкурентного паритету,
- цільовий метод (орієнтація на результат).

5. Реалізація рекламної кампанії, що включає виробництво рекламних матеріалів, закупівлю медіаресурсів, запуск кампанії, PR-активності, роботу з лідерами думок.

6. Оцінювання ефективності реклами, яка здійснюється за такими показниками: охоплення, частота контактів, рівень впізнаваності бренду, конверсія, приріст продажів, ROI рекламної кампанії.

В умовах цифрової реклами використовуються аналітичні інструменти: Google Analytics, Meta Ads Manager, CRM.

Ефективність реклами залежить від комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів:

- рівень конкуренції та рекламної активності конкурентів;
- економічні умови, інфляція, купівельна спроможність;
- поведінка споживачів, зміна їхніх вподобань;
- якість креативної концепції та відповідність повідомлення цільовій аудиторії;
- вибір медіаканалів та їх охоплення;
- інтенсивність та частота рекламних звернень;
- цифровізація рекламних процесів.

Сучасні тенденції ринку вимагають переходу до data-driven реклами, персоналізації, автоматизації та омніканального підходу.

У цифрову епоху значну роль відіграє інтернет-реклама, яка має ряд переваг: точне таргетування аудиторій; можливість швидкої зміни рекламної стратегії; інтерактивність і можливість двостороннього спілкування; низька вартість контакту; детальна аналітика в режимі реального часу.

Ефективними інструментами реклами в інтернеті є: контекстна реклама, SMM, контент-маркетинг, відеореклама, робота з блогерами та лідерами думок, e-mail маркетинг, програматик технології.

Цифрова трансформація вимагає від організацій гнучкості, безперервного моніторингу ефективності та оптимізації рекламних кампаній.

Отже, управління рекламною діяльністю в умовах ринку є важливим елементом стратегічного розвитку організації. Ефективність рекламної діяльності визначається комплексністю підходів, що включають аналіз ринку, чітке визначення цілей, формування рекламної стратегії, раціональне планування бюджету та оцінку результатів. Цифровізація рекламного середовища відкриває нові можливості для підвищення ефективності рекламних кампаній, підсилює роль аналітики та персоналізованих комунікацій. Використання сучасних інструментів управління рекламою дозволяє організаціям адаптуватися до ринкових змін, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стале зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Н., Архипова Т. Інтернет-реклама як інструмент цифрового маркетингу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 3. С. 63-67.
2. Голда Н. М., Поліщук Н. В. Реклама як інструмент маркетингу: монографія. Вінниця: ТОВ «МеркюріПоділля», 2018. 132 с.
3. Іванечко Н. Управління рекламною діяльністю: навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 88 с.
4. Мальчик М. М., Адасюк І. П. Реклама в Інтернеті: теоретичний аналіз та особливості. Journal of Lviv Polytechnic National University Series of Economics and Management Issues. 2021. Вип. 5 (1). С. 75-85.
5. Яловега Н. Аналіз ефективності інтернет-реклами: нові методики вимірювання та оцінки результатів. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-52>

СЕКЦІЯ 4. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

PRYMUSHKO DARIA

Scientific Supervisor: Ph.D. in Economics Olena Honcharenko
State University of Trade and Economics

STARTUPS AS ENDOGENOUS DRIVERS OF THE INNOVATION ECONOMY

In the contemporary architectural landscape of the global economy, startups function as key drivers and catalysts of transformative processes that define the trajectory of the innovation economy. Their operations critically contribute to the acceleration of technological progress, the generation of macroeconomic growth, and the proactive creation of new segments within global markets. This innovation economy, in turn, is predicated on the accumulation of knowledge, the integration of advanced technologies, and the intensification of entrepreneurial activity, wherein startups effectively mitigate existing barriers and stimulate systemic transformations within the paradigm of global competition.

A startup is defined as a newly established economic entity exhibiting high potential for exponential growth, driven by the development and implementation of innovative products or services, often integrated with cutting-edge technologies [6]. Key attributes distinguishing a startup from traditional entrepreneurship include: innovativeness, scalability, a high level of risk, and adaptability (flexibility) [1].

Startups constitute a critical asset within the contemporary innovation economy, generating technological progress (breakthrough innovations, such as Grammarly), stimulating job creation, and intensifying competition through the development of new market niches (e.g., Tesla, Ethereum) [2; 3; 5; 7]. However, their expansion encounters both macro- and microeconomic barriers, chief among which are: limited access to venture capital (in Ukraine, only 10% of startups secure early-stage investments), regulatory burdens (complex tax systems, bureaucracy), global competition (acquisition by large corporations), and a deficit of qualified talent (AI, cybersecurity).

Perspectives for development depend on synergy with technological trends (AI, IoT, green technologies), state support (incubation programs, funding, like the Google for Startups Ukraine Support Fund), global integration (cooperation with accelerators, e.g., Y Combinator), and increased corporate social responsibility with an emphasis on sustainable development.

Analyzing the dynamics of startup ecosystem development, it should be noted that, despite their transformative potential, they face significant systemic challenges that substantially impede their scaling and integration into the global innovation economy. Among the key obstacles requiring scientifically sound solutions and strategic interventions, the following can be highlighted [4; 8]:

- Asymmetry of access to financial capital. Limited access to venture capital is a fundamental limiting factor, particularly pronounced in developing countries. In Ukraine, for example, only 10% of startups are able to attract investments at early stages of development, which indicates significant gaps in the functioning of the investment environment.
- Regulatory and bureaucratic barriers. Complex tax systems and excessive bureaucratization of processes create significant administrative burdens that de-stimulate entrepreneurial activity and hinder the dynamic development of startups.
- Intensification of competitive pressure from global players. Young innovative companies often face aggressive competition from multinational corporations, which can lead to acquisitions or displacement of startups from the market.
- Deficit of highly qualified human resources. The shortage of specialists with advanced competencies in critically important technological fields, such as artificial intelligence and cybersecurity, limits the innovation potential and growth of startups.

The further prospects for the development of startup ecosystems and their impact on the global economy will be determined by a number of key factors [9-11]:

- Adaptation to technological trends. Growing demand for advanced technologies, such as artificial intelligence (AI), the Internet of Things (IoT), and green technologies, opens new opportunities for innovation and the scaling of startups.
- Effective state support. Examples of targeted support, such as the Google for Startups Ukraine Fund (Google for Startups Ukraine), where 30 Ukrainian startups received \$100,000, demonstrate the critical role of governmental and corporate initiatives in stimulating the development of the startup sector.
- Deepening global integration. Cooperation with leading international accelerators, such as Y Combinator, is an important catalyst for startups to enter the global market, providing access to capital, expertise, and global networks.
- Integration of social responsibility principles. Increasingly, startups are focusing on sustainable development principles, actively addressing environmental and social problems. This trend not only responds to global challenges but also opens new niches and funding sources related to ESG investments.

The prospects for sustainable development of startups in the global economy are determined by their ability for synergistic integration with advanced technological trends (AI, IoT, green technologies), the effectiveness of systemic state support, the intensity of global integration, and the proactive implementation of corporate social responsibility principles. This requires the formation of an investment-attractive and regulatory-favorable environment to maximize their transformative potential.

REFERENCES

1. Bielialov, T. E., & Hirnyk, Ya. S. (2024). Startup-proiekt yak forma rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva [Startup project as a form of innovative entrepreneurship development]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, *(2)*19), 8–15. Url: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/07/2-2024-1.pdf>
2. Ethereum: Revolutionizing the Blockchain Industry with Innovative Technology and Business Models. (2024). *Medium*. Url: <https://medium.com/thecapital/ethereum-revolutionizing-the-blockchain-industry-with-innovative-technology-and-business-models-274597416e1b>
3. Ukrainska ShI-platforma Grammarly stala odnym z rezydentiv Diia City [Ukrainian AI platform Grammarly became one of Diia City residents]. (2024). *Fintech Insider*. Url: <https://fintechinsider.com.ua/ukrayinska-shi-platforma-grammarly-stala-odnym-z-rezydentiv-diia-city/>
4. Kovalchuk, I. V. (2024). Rozvytok ekosystemy startapiv Ukrainy v chas viiny: problemy ta perspektyvy [Development of Ukraine's startup ecosystem during the war: problems and prospects]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, (1), 269–285. Url: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37288/menedzhmentnadoi-269-285.pdf>
5. Osoblyvosti derzhavnoi pidtrymky startap-pidpriemnytstva v yevropeiskykh krainakh [Features of state support for startup entrepreneurship in European countries]. (2024). *Naukovyi visnyk Lvivskoi politekhniki. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, *(1)*242), 238–253. Url: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35812/240560maketmanagement-242-253.pdf>
6. Sytnyk, N. I. (2016). Kontseptualni osnovy startapiv: yikh sutnist i klasyfikatsiia [Conceptual foundations of startups: their essence and classification]. *Biznes Inform*, (8), 64–68. Url: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-8_0-pages-64_68.pdf
7. Tesla's Global Strategy: Taking Over the World, One EV at a Time. (2024). *Accelingo*. Url: <https://www.accelingo.com/teslas-global-strategy/>

8. Khlopetska, S. B. (2016). Dzherela finansuvannia startapiv ta perspektyvy yikh rozvytku v Ukraini [Sources of startup financing and prospects for their development in Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, *(1)*117), 87–92. Url: https://ird.gov.ua/sep/sep20161%28117%29/sep20161%28117%29_087_DubA%2CKhlopetskaV-S.pdf
9. Y Combinator: A Comprehensive Analysis of the World's Leading Startup Accelerator. (2025). *ByteBridge*. Url: <https://bytebridge.medium.com/y-combinator-a-comprehensive-analysis-of-the-worlds-leading-startup-accelerator-5c927b8af7ae>
10. 10 tekhnologichnykh trendiv 2024 roku [10 technological trends of 2024]. (2024). *Wezom*. Url: <https://wezom.com.ua/ua/blog/10-tehnologichnih-trendiv-2024-roku>
11. 30 Ukrainian startups receive \$100k each from Google's Ukraine Support Fund. (2024). *Vestbee*. Url: <https://www.vestbee.com/blog/articles/30-ukrainian-startups-receive-100k>

**СУКАЧОВ ОЛЕКСАНДР
БАШОТА АРТЕМ**

Науковий керівник
к.е.н., доцент Фімар Світлана
ПВНЗ «Європейський університет» м.Київ

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГО-ОРІЄНТОВАНОГО В КОНТЕКСТІ МАКРОПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

У контексті довгострокового макроекономічного розвитку України важливою складовою реалізації державної екологічної політики виступає ефективна система фінансування. Її стабільність і результативність значною мірою визначають не лише екологічний стан країни та її регіонів, а й загальний вектор сталого розвитку.

Фінансовий механізм у сфері охорони довкілля має на меті покращення екологічної ситуації при оптимальному використанні національних ресурсів. Він створює економічні стимули для екологічно відповідальної діяльності суб'єктів господарювання, водночас слугуючи інструментом реалізації стратегічних завдань державної екополітики. Отже, макроекономічна ефективність екологічної політики значною мірою залежить від якості функціонування відповідного фінансового механізму.

Ефективний фінансовий механізм екологічного регулювання як інструмент макроекономічного розвитку України передбачає вирішення ряду ключових завдань:

– Забезпечення фінансової стійкості фінансування екологічних потреб у ринкових умовах за рахунок власних коштів суб'єктів господарювання, державного і місцевого бюджетів, а також альтернативних джерел;

– Інтеграція довгострокових інтересів у розробку екологічних стратегій і програм сталого використання природних ресурсів;

– Запровадження економічних інструментів: системи екологічного оподаткування, страхування та податкового стимулювання для екологічно безпечних інновацій;

– Установлення економічно обґрунтованих нормативів плати за природні ресурси та забруднення, що дозволяють компенсувати витрати на охорону довкілля;

– Формування нормативної бази щодо лімітів використання природних ресурсів і викидів, з метою регулювання екологічного навантаження на макрорівні;

– Мотивація підприємств до впровадження ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій шляхом економічних стимулів і доступу до пільгового фінансування;

– Розробка механізмів відшкодування шкоди, завданої довкіллю та здоров'ю населення внаслідок господарської діяльності;

–Гарантування правового супроводу фінансування природоохоронної діяльності та забезпечення ефективного контролю за його дотриманням [1, с. 113]

Розвинені держави досягли значних успіхів у сфері екологічної політики, що стало можливим завдяки високому рівню економічної стабільності, яка дозволяє мобілізувати фінансові ресурси для розв'язання екологічних проблем. Характерною рисою таких країн є активне застосування економічних регуляторів у поєднанні з державним і громадським контролем. Це сприяє раціональному використанню природних ресурсів та впровадженню природоохоронних рішень на макрорівні.

Основною метою економічних методів екополітики є створення ефективних стимулів для впровадження екологічно безпечних технологій і зменшення витрат суспільства на досягнення прийнятного стану навколишнього середовища.

Фінансовий механізм у країнах з розвиненою економікою базується на широкому спектрі інструментів:

- субсидії, пільгові кредити, державні інвестиції в екологічні проекти;
- екологічні податки та збори (зокрема на енергетику, транспорт, відходи);
- платежі та штрафи за забруднення і використання ресурсів;
- адміністративні збори за видачу дозволів, ліцензій та встановлення екологічних квот;
- податкові пільги за впровадження екоінновацій, технологій зниженої шкідливості, електротранспорту;
- екологічне страхування на випадок техногенних або природних катастроф;
- торгівля квотами на забруднення та державні закупівлі екотоварів [1, с. 115].

Сучасні тенденції орієнтовані на прискорене впровадження маловідходних, ресурсозберігаючих і кліматично нейтральних технологій, зокрема в енергетиці та транспорті.

Досвід провідних країн демонструє поступовий перехід від адміністративного тиску до економічного стимулювання природокористувачів. Замість покарання акцент зміщується на заохочення екологічно відповідальної поведінки, що позитивно впливає на макроекономічну стабільність та формує передумови для сталого розвитку.

Упродовж останніх років фінансовий механізм охорони навколишнього середовища в Україні характеризується складною динамікою, зумовленою як економічними викликами, так і воєнними подіями. Попри декларативну підтримку принципів сталого розвитку, обсяги бюджетного фінансування природоохоронної діяльності залишаються обмеженими, а частка екологічних витрат у ВВП – недостатньою. Основними джерелами фінансування залишаються державний та місцеві бюджети, кошти природоохоронних фондів, а також платежі за забруднення довкілля. Водночас зростає потреба у залученні позабюджетних ресурсів, зокрема грантів міжнародних організацій та інвестицій у «зелену» інфраструктуру [2, с. 62].

Особливої актуальності набуває модернізація системи екологічного оподаткування. Хоча в Україні запроваджені платежі за викиди, скиди та розміщення відходів, їхні ставки часто не стимулюють підприємства до впровадження екологічно безпечних технологій. Крім того, недостатньо ефективною залишається система використання екологічних надходжень — значна частина коштів не повертається до регіонів, де було завдано шкоди довкіллю. У результаті відсутності чіткої фінансово-екологічної стратегії на національному рівні знижується потенціал впливу економічних інструментів на покращення стану навколишнього середовища.

У сучасних умовах пріоритетами мають стати створення сприятливого інвестиційного середовища для розвитку «зеленої» економіки, посилення адресності та прозорості фінансування, удосконалення механізмів компенсації екологічних збитків. Також доцільним є розширення практики державних закупівель екологічно чистої продукції та стимулювання інновацій у сфері ресурсозбереження. З урахуванням

євроінтеграційних прагнень України, важливим кроком стане гармонізація фінансового екологічного регулювання з практиками ЄС, зокрема в частині «зеленого» оподаткування, кліматичного фінансування та системи управління викидами.

Фінансовий механізм охорони довкілля в Україні потребує суттєвого вдосконалення шляхом активнішого впровадження економічних стимулів, ефективного перерозподілу екологічних платежів та гармонізації з європейськими підходами. Досвід розвинених країн підтверджує доцільність переходу від адміністративного контролю до економічного регулювання задля підвищення результативності екополітики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабіченко В., Глухова В., Кравченко Х. «Екологічні платежі як джерело державного фінансового забезпечення охорони природи». *Фінансовий простір* 2021. С 113-120 DOI: 10.18371/фр.4(44).2021.113120
2. Дишлик В. Р. «Ефективність екологічного оподаткування з акцентом на викиди CO₂...» *Збалансоване природокористування* 2024. № 1 - С. 60-67 DOI: 10.33730/2310-4678.1.2024.302625

РУДЕЙЧУК ІРИНА

Науковий керівник:

Юрчик Галина, к.е.н., доцент

Національний університет водного господарства та природокористування

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Інвестиційна привабливість економіки є фактором соціально-економічного розвитку держави, зумовлюючи зростання ВВП, рівня зайнятості та доходів населення, розширення бази оподаткування та наповнення доходної частини державного бюджету, фондів соціального страхування тощо. Питання інвестиційної привабливості для економіки України є особливо значимим, адже це є свого роду індикатором для потенційних інвесторів про доцільність інвестиційних вкладень [1]. При цьому очевидним є факт зростання її значимості в умовах повномасштабних воєнних дій та необхідності повоєнного відновлення національної економіки.

З початку воєнних дій інвестиційний клімат України зазнав значних змін. Адже очевидним є факт, що війна призвела до руйнування інфраструктури, виробничих комплексів; порушення логістичних зав'язків; зростання ризиків інвестиційних вкладень. Вище вказані тренди обумовлюють позиціонування України як країни із низьким рівнем інвестиційної привабливості внаслідок високих ризиків та нестабільної прибутковості. Підтвердженням цього є результати дослідження інтегрального індексу інвестиційної привабливості (ІІП) Європейською Бізнес Асоціацією (ЄБА). У 2024 р. ІІП в Україні склав 2,49 при максимально можливому значенні 5 балів (рис. 1). Показово, що протягом 2016-2019 рр. Україна мала суттєво вищий рівень інвестиційної привабливості, який за методикою ЄБА наближався до позитивного рівня (ІІП $\approx$ 3). В той же час, з 2022 р. інвестиційна привабливість України суттєво знизилася, що обумовило її позиціонування як негативної.

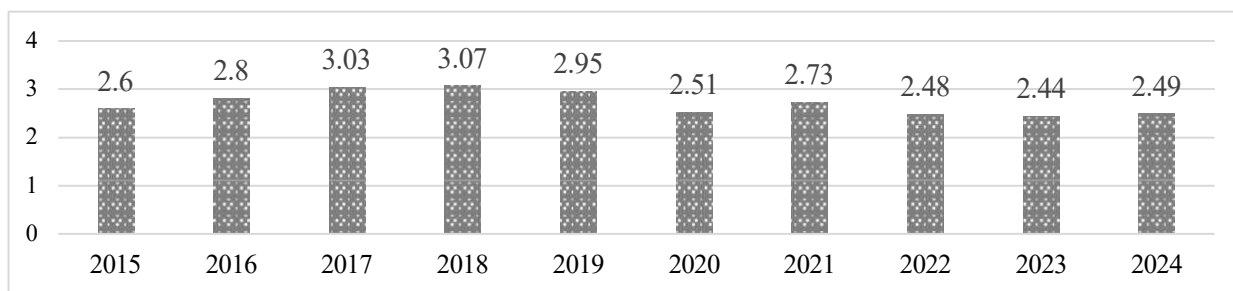


Рис. 1. Динаміка індексу інвестиційної привабливості України, 2015-2024 рр.
Джерело: побудовано за даними Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА) [2].

Досить показовими є результати опитування потенційних інвесторів щодо оцінювання привабливості інвестиційного клімату в Україні в рамках дослідження ЄБА (рис. 2).

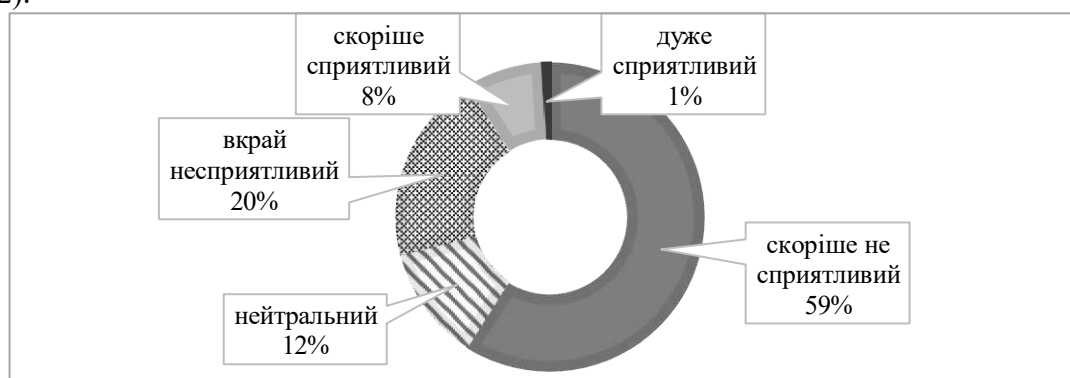


Рис. 2. Динаміка індексу інвестиційної привабливості України, 2015-2024 рр.
Джерело: побудовано за даними Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА) [2].

Вкрай негативним фактом є те, що переважна більшість респондентів (59%) вказали, що на їхню думку інвестиційний клімат в Україні є скоріше несприятливим. До того ж, практично кожен п'ятий опитаний вказав, що вважає інвестиційний клімат в Україні вкрай несприятливим. Тобто, 79% опитаних розглядають інвестиційну привабливість національної економіки в негативному «ключі», що є вкрай негативним. Однак, можна констатувати, що за даними ЄБА сумарна частка респондентів, які вважали інвестиційний клімат України несприятливим, знизився: з 84% - у 2023 р. до 79% — у 2024 р.

Одне із запитань в рамках проведеного ЄБА дослідження стосувалося зміни інвестиційного клімату в Україні в динаміці (рис. 3). Так, 49% опитаних вважають, що інвестиційний клімат в Україні погіршився у 2024 р. порівняно з попереднім півріччям, в той час як лише 39% - вважають, що він не змінився.

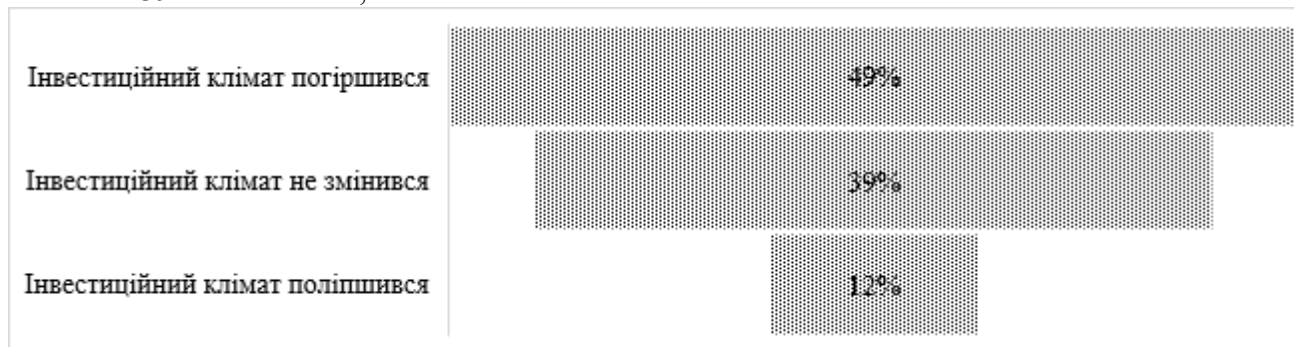


Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Як би ви оцінили інвестиційний клімат для вашої компанії в Україні порівняно з попередніми 6 місяцями?» (2024 р.), %

Джерело: побудовано за даними Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА) [2].

До чинників негативного впливу на інвестиційну привабливість України в сучасних умовах за результатами вибіркового опитування ЄБА варто віднести: військову агресію РФ, непрозорість судової системи, військові атаки на енергетичну систему, тінізацію економічних відносин, загрозливий рівень корупції, непередбачуване коливання курсу національної грошової одиниці та недостатній рівень захисту інвесторів.

До позитивних факторів формування інвестиційної привабливості України за даними ЄБА варто віднести: Євроінтеграційний курс України, безвізовий режим з країнами ЄС, митну політику щодо експорту товарів національного виробництва, цифровізація державних послуг та електронне урядування.

Очевидно, що негативні тренди у сфері інвестиційного клімату в Україні обумовлюють необхідність реалізації державної стимулюючої політики у відповідній сфері, яка має бути націлена на: стимулювання інвестиційної активності за рахунок реформування національного інвестиційного законодавства; розширення доступу до бази інвестиційних проєктів за посередництвом інструментів державної регуляторної політики; розробку та впровадження заходів щодо залучення інвестицій у пріоритетні галузі економіки; підвищення довіри до національного банківського сектору; надання інвесторам державних гарантій щодо захисту їх прав [1].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллаєва А., Данилюк В., & Мазур Д. Перспективи інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-44>
2. Індекс інвестиційної привабливості України у 2024 році. Європейська Бізнес Асоціація URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/UKR-Invest-Index-2024.pdf>
3. Скопенко Н.С., Кириченко О.М., Левченко О.В. Інвестиційна привабливість: теоретичні підходи до визначення та напрями підвищення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. 7. 33-40. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.33>

СУШАРНИК Я.А.

К.е.н., викладач кафедри
публічного управління,
менеджменту та
інклюзивної економіки
НРЗВО «Кам'янець-Подільський
державний інститут»
м. Кам'янець-Подільський

ЯКУБОВСЬКА К.О.

Студент спеціальності
С1 (051) Економіка
ОС магістр
НРЗВО «Кам'янець-Подільський
державний інститут»
м. Кам'янець-Подільський

ЦИФРОВІ ХАБИ ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТВАРИННИЦТВА

Сучасний етап розвитку національної економіки вимагає поєднання інноваційно-інвестиційних механізмів із цифровими рішеннями, що створюють основу для

конкурентоспроможності аграрного сектору, зокрема тваринництва. Як засвідчено у державних стратегіях смарт-спеціалізації та цифрової економіки, ефективність регіонального розвитку визначається здатністю інституцій — як державних, так і місцевих — забезпечити інтеграцію бізнесу, науки та влади у спільних цифрових платформах.

Міжнародний досвід підтверджує, що цифровізація сільського господарства є одним із ключових чинників зростання продуктивності, якості тваринницької продукції та екологічності виробництва. У країнах Європейського Союзу цифрові технології інтегруються у всі ланки виробничого процесу — від селекції та годівлі тварин до моніторингу здоров'я поголів'я та контролю якості продукції. Використання систем «розумного фермерства» (smart farming) і «точного тваринництва» (precision livestock farming) дозволяє підвищити ефективність ресурсного використання, зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити стабільність прибутків виробників. У межах політики смарт-спеціалізації ЄС цифровізація розглядається не лише як технологічний, а передусім як інституційний процес, що змінює підходи до управління розвитком регіонів та формує партнерство між державою, бізнесом, науковими установами і громадами [1].

Для України це означає необхідність інституційного переосмислення ролі ЦНАПів (центрів надання адміністративних послуг) у напрямі їх поступової трансформації у цифрові хаби. Такі хаби можуть стати ключовими інфраструктурними вузлами регіональної цифрової екосистеми, забезпечуючи доступ до державних послуг, електронного документообігу та даних, необхідних для ефективного управління тваринницькою галуззю. Замість виконання виключно адміністративних функцій, ЦНАПи здатні перейти до аналітичної, сервісної та комунікаційної моделі, що відповідає принципам смарт-спеціалізації [1].

Цифрові хаби нового покоління мають потенціал стати центральною ланкою у формуванні сучасної цифрової екосистеми управління тваринництвом. Їх функціонування передбачає комплексну інтеграцію управлінських, аналітичних та фінансових інструментів, що дозволяє створити цілісну систему підтримки виробників, державних структур і споживачів.

Створення й підтримка єдиних електронних реєстрів поголів'я тварин і суб'єктів господарювання - забезпечує повну прозорість і простежуваність виробничих процесів. На основі цих реєстрів формується база даних, у якій фіксуються характеристики тварин, ветеринарна історія, продуктивність, інформація про власників і господарства. Це не лише підвищує рівень контролю, а й дозволяє точно прогнозувати динаміку виробництва та оперативно реагувати на ризики [1].

Автоматизація процесів нарахування та контролю дотацій, субсидій і кредитних програм. Завдяки впровадженню алгоритмів обробки даних і інтеграції з державними фінансовими системами стає можливим забезпечення об'єктивності розподілу коштів, зменшення корупційних ризиків і прискорення процедур отримання державної підтримки. Це особливо актуально для малих і середніх виробників, які часто стикаються з бюрократичними [1].

Введення відкритих баз даних ветеринарного стану тварин, екологічних показників і дотримання стандартів безпечності продукції. Такі бази дозволяють у режимі реального часу відстежувати стан здоров'я поголів'я, контролювати якість кормів і запобігати поширенню захворювань. Збирання екологічних даних — наприклад, показників утилізації відходів або рівня викидів — сприяє екологічній модернізації виробництва, що є важливою умовою відповідності вимогам Європейського зеленого курсу [1].

Цифрові хаби відіграють дедалі важливішу роль у трансформації агропромислового комплексу, зокрема у сфері тваринництва, забезпечуючи інноваційний підхід до управління інвестиційними проєктами. Вони виступають як інтегровані інформаційні платформи, які не лише об'єднують ключових учасників процесу (виробників, інвесторів, державу, фінансові установи), але й забезпечують електронний

супровід проєктів — від етапу подання заявки до повноцінного моніторингу реалізації. Це дає змогу створити прозору, контрольовану та ефективну екосистему управління капіталом.

На початковому етапі цифрові хаби дозволяють інвесторам оперативно ознайомитися з наявними пропозиціями, аналізувати стан інфраструктури (логістика, доступ до кормової бази, енергозабезпечення тощо), земельні та виробничі ресурси, технологічний рівень господарств, кадрове забезпечення. Інформація подається в структурованому вигляді — через інтерактивні панелі, візуалізації, карти, аналітичні звіти, що значно полегшує ухвалення рішень щодо доцільності фінансування певного проєкту [1].

Виробник може подати заявку на отримання грантової підтримки або страхування ризиків без потреби в повторному зборі паперової документації, адже всі необхідні дані вже зберігаються в системі. Фінансові установи, у свою чергу, отримують доступ до перевіреної, актуальної інформації, що знижує ризики кредитування та підвищує довіру до агровиробників. Держава ж може використовувати знеособлені аналітичні дані з цифрових хабів для формування ефективних інструментів підтримки галузі, прогнозування розвитку тваринництва та оцінки ефективності реалізації державних програм [1].

Упровадження таких цифрових хабів сприятиме прозорості управління галуззю, скороченню адміністративних бар'єрів, розвитку партнерських відносин між державними структурами та виробниками. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності тваринництва, зміцнення позицій України на внутрішньому та зовнішньому ринках і формування сталих моделей розвитку сільських територій. Цифрові хаби дозволять оперативно виявляти системні проблеми у ланцюгах постачання та реагувати на кризові ситуації в режимі реального часу. Це значно підвищує адаптивність галузі до змін зовнішнього середовища та глобальних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. Сторонянська І. З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 424 с.

ЧИК МАРІЯ

Науковий керівник

к.і.н., доцент кафедри туризму

та готельно-ресторанної справи Жупник Василь

ЗВО «Університет Короля Данила»

м. Івано-Франківськ, Україна

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Витоки створення соціальних мереж спочатку були пов'язані з виконанням комунікативно-інформаційної функції. Сам термін «соціальна мережа» уперше з'явився у 1954 році, ще до появи Інтернету. Під цим поняттям розуміли систему взаємовідносин між двома чи більше людьми. Автором терміну вважається британський соціолог, представник Манчестерської школи Джеймс Барнс, який використовував його для опису соціальних зв'язків, що виходили за межі традиційних для соціології понять, таких як сім'я, плем'я чи певна соціальна група (наприклад, за статтю чи етнічною належністю).

Сьогодні під соціальною мережею розуміють структуру, що ґрунтується на людських взаєминах або спільних інтересах. У форматі інтернет-платформи соціальна мережа виконує роль середовища, яке полегшує комунікацію між користувачами, сприяє їх об'єднанню за певними інтересами й надає різні інструменти для спілкування — обмін відео, зображеннями, музикою, повідомленнями, блогами тощо. Глобальна соціальна мережа — це простір, який охоплює велику кількість користувачів або спільнот, незалежно від їхнього походження, місця проживання чи вподобань [3].

Соціальні мережі відіграють значну роль у розвитку політичних процесів та громадських рухів. Вони відкривають можливість для політичних діячів, партій і активістів безпосередньо взаємодіяти з виборцями, ділитися програмами, поширювати ідеї, організовувати акції та кампанії. Такі платформи стають простором для формування суспільної думки та політичних дискусій.

Молодь нині є найактивнішим користувачем соціальних мереж. Ці платформи впливають на її спосіб мислення, отримання інформації та сприйняття навколишнього світу. Для багатьох молодих людей соціальні мережі замінили традиційні ЗМІ як основне джерело новин, а також стали середовищем, у якому формується світогляд і переконання. Тут молодь активно бере участь у громадських обговореннях, може відстоювати власні позиції, піднімати соціальні проблеми й отримувати підтримку спільноти. Крім того, завдяки поєднанню з іншими медіаформами (музикою, відео, подкастами, блогами) соціальні мережі сприяють розвитку творчого потенціалу користувачів.

Вплив соціальних мереж на суспільне життя постійно зростає. Вони стають не лише каналом спілкування, а й важливим чинником формування суспільних процесів. Проте разом із потужними можливостями виникає і низка викликів — зокрема, необхідність дотримання етичних норм, захисту приватності та розвитку критичного мислення під час споживання інформації [2].

Інтернет-мережі сьогодні стали одним із головних механізмів соціалізації особистості у глобальному інформаційному середовищі. Вони виступають інструментом соціально-політичного впливу та чинником становлення нової моделі громадянського суспільства, сформованого під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Таке «мережеве суспільство» можна вважати новим типом громадянського суспільства третього тисячоліття.

Інформація нині є джерелом влади, а громадська думка — одним із ключових механізмів впливу. Соціальні медіа змінюють характер політичного спілкування, перетворюючи громадські ініціативи на каталізатор діалогу між громадянами, громадами та владою. На сучасному етапі соціальні мережі стають важливим інструментом формування активного громадянського суспільства, забезпечуючи простір для публічних дискусій, обміну ідеями та колективних дій. Вони сприяють консолідації різних соціальних груп, посиленню контролю суспільства над владними структурами та утвердженню принципів правової держави. У результаті формується новий рівень соціокультурної реальності [3].

Якщо вирізняти переваги соціальних мереж, то можна виділити такі можливості. Однією з ключових є сприяння підвищенню громадянської активності, створюють простір для вільного висловлення думок, обговорення суспільно важливих тем, участі в онлайн-голосуваннях, форумах, кампаніях. Люди, які раніше не брали участі в громадських процесах, отримують можливість долучитися до них у зручному цифровому форматі. Також, вони є функцією доступу до альтернативних джерел інформації. Соцмережі дозволяють поширювати незалежні новини та аналітики що сприяє прозорості влади та формуванню критичного мислення. Вони зменшують вплив монополії традиційних медіа і дають змогу громадянам самостійно формувати інформаційний порядок денний. Крім того, соціальні мережі сприяють розвитку горизонтальних зв'язків між громадянами. Онлайн-спільноти об'єднують людей за інтересами, професіями, регіонами, що дозволяє

ефективно обмінюватися досвідом, ресурсами, ідеями. Це формує нову культуру співпраці, засновану на взаємній підтримці та довірі. Попри значний потенціал для розвитку громадянської активності, соціальні мережі несуть у собі низку ризиків, які можуть негативно впливати на стабільність, безпеку та ефективність громадянського суспільства. Ці ризики пов'язані як із технічними особливостями цифрових платформ, так і з соціально-психологічними чинниками.

Одним із найсерйозніших викликів є поширення дезінформації та маніпуляцій. Соцмережі дозволяють миттєво поширювати фейкові новини, пропаганду, емоційно заряджені повідомлення, які можуть дестабілізувати суспільство, викликати паніку або спровокувати конфлікти. Алгоритми платформ часто підсилюють контент, що викликає найбільше емоцій, незалежно від його достовірності. Іншим ризиком є мова ворожнечі та кібербулінг. Анонімність користувачів і відсутність ефективного контролю сприяють агресивній поведінці, цькуванню, дискримінації. Це може відштовхувати людей від участі в онлайн-активізмі, знижувати рівень довіри та безпеки в цифровому просторі.

Соціальні мережі також створюють залежність від глобальних цифрових платформ, таких як Facebook, Instagram, TikTok, які контролюють доступ до інформації, можуть застосовувати цензуру або змінювати алгоритми без попередження. Це ставить під загрозу автономність громадянських ініціатив і ускладнює довгострокове планування [1].

Отже, соціальні мережі є потужним інструментом, який може як зміцнювати, так і підривати основи громадянського суспільства. Їх ефективне використання потребує високого рівня цифрової грамотності, критичного мислення та відповідального ставлення з боку кожного учасника онлайн-простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кастельс М. *Мережеве суспільство: становлення, структура, соціальні наслідки* Київ. Ваклер, 2004. 604 с.
2. Городенко Л. М. Вплив соціальних мереж на розвиток громадянського суспільства в Україні. 2022. № 3. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua> (дата звернення: 31.10.2025).
3. Токар А. В. Соціальні медіа як загроза приватності та безпеці особистості. *Інформаційне суспільство*. 2022. № 4. С. 55–63.

ПОСТОВІТЮК ДАР'Я

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Красняк Олена,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

РИЗИКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Ризики інвестиційної діяльності підприємств в Україні сьогодні стали однією з найактуальніших тем для економіки. Будь-яке підприємство, яке прагне розвитку, стикається з проблемою невизначеності: чи окупляться вкладення, чи зміняться умови ринку, чи не зростуть витрати через політичні або економічні зміни. Саме тому інвестиційна діяльність завжди поєднана з ризиками, а для України це питання особливо важливе через війну, нестабільну валюту, складну податкову систему та дефіцит капіталу. Варто також додати ризики, пов'язані з енергетичною нестабільністю та логістичними обмеженнями. Часті відключення електроенергії, затримки на кордонах, нестача пального підвищують собівартість виробництва та ускладнюють доставку товарів. У результаті інвестори змушені закладати додаткові витрати на резервні джерела енергії і страхування транспорту. Водночас зростає роль внутрішніх інвестицій багатьох українських підприємств, які раніше орієнтувалися на зовнішній ринок, тепер вкладають у власні

регіони та розвивають виробництво товарів першої необхідності. Це формує нові інвестиційні тенденції, що базуються не лише на прибутковості, а й на стійкості до ризиків.

Основні ризики можна поділити на політичні, фінансові, правові, ринкові та соціально-економічні. Політичні ризики нині найпомітніші, бо вони пов'язані з воєнним станом, руйнуванням інфраструктури і постійними змінами державних пріоритетів. Через це іноземні інвестори поки що обережно ставляться до великих проєктів в Україні. Але навіть у таких умовах держава запроваджує програми для підтримки бізнесу наприклад, гранти «єРобота», кредити під 5–7–9 %, програми релокації підприємств у безпечніші області. Це дозволяє знизити ризик, хоча повністю його усунути неможливо.

Фінансові ризики залишаються ключовими. Окрему групу становлять валютні ризики, адже курс гривні напряду впливає на всі етапи інвестування від закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Підприємства, що мають контракти з іноземними партнерами, особливо вразливі до різких коливань, які можуть змінити прибутковість проєкту за кілька днів. Через це бізнес активно використовує валютне хеджування, домовляється про фіксовані курси у договорах або створює валютні резерви. Проте не всі мають достатні ресурси, тому малі компанії часто змушені працювати з мінімальною маржею. У 2024 році кредити для бізнесу подекуди сягали понад 20 % річних, тому підприємствам складно залучати кошти для інвестицій. Особливо це відчувається в промисловості, агросекторі й будівництві. Через коливання валютного курсу імпортерне обладнання дорожчає, а інвестори втрачають частину капіталу. Водночас інфляція знижує купівельну спроможність, що впливає на попит і на прибутки. Багато підприємств шукають альтернативи гранти від ЄС, партнерські інвестиційні програми чи краудфандинг [3].

Правові ризики також суттєві. Часті зміни в податковому законодавстві, бюрократичні процедури, нестача правових гарантій для інвесторів усе це створює додаткову невизначеність. Підприємці відзначають, що реєстрація договорів, отримання дозволів чи вирішення судових питань часто займає забагато часу. Проте певні покращення є: цифровізація державних послуг через «Дію», спрощене відкриття бізнесу, онлайн-звітність. Це свідчить, що поступово формується сучасне середовище для зниження правових ризиків. Ринкові ризики проявляються у зміні попиту та пропозиції. Після 2022 року споживчий ринок сильно змінився люди стали більше економити, зросла роль ринків ЄС. Компанії, що швидко реагують на зміни попиту, навіть у кризу зберігають стабільність. Соціально-економічні ризики пов'язані з міграцією робочої сили та падінням доходів населення. Втрата кваліфікованих кадрів знижує продуктивність, а високі витрати на персонал впливають на собівартість. У той же час демографічні проблеми та скорочення внутрішнього попиту уповільнюють окупність інвестицій [1].

Щоб мінімізувати ці ризики, підприємства застосовують сучасні методи ризик-менеджменту. Як зазначає Рудь О. О., важливо не уникати ризику, а вміти ним керувати. Для цього використовуються сценарний аналіз, статистичні методи, експертні оцінки та SWOT-аналіз [2]. Наприклад, підприємство може спрогнозувати три варіанти розвитку подій від найкращого до найгіршого і заздалегідь підготувати фінансовий резерв. У аграрному секторі активно застосовуються цифрові системи моніторингу, які дозволяють прогнозувати погодні ризики чи втрати врожаю. Також підприємства використовують аналітичні програми для оцінки валютних коливань і зміни вартості ресурсів. Окремо варто виділити страхування інвестицій у бізнесі. В Україні діє «Export Credit Agency», яка забезпечує страхування зовнішньоекономічних контрактів. Реальні приклади показують, що ризики можна не лише зменшити, а й використати як перевагу. Так, компанії з IT-сфери під час війни вивели частину офісів за кордон, але залишили українські команди, щоб скористатися податковими пільгами. В агробізнесі фермери, які інвестували в зрошення, отримали стабільний урожай навіть у посушливі роки. А підприємства, що

впровадили енергоощадні технології, змогли знизити витрати на електроенергію попри зростання тарифів [4].

Отже, ризики інвестиційної діяльності в Україні це постійний фактор, з яким потрібно навчитися працювати. Вони не зникнуть навіть після завершення війни, але підприємства, які вміють аналізувати ситуацію, швидко реагують на зміни й користуються сучасними інструментами управління, мають значно більші шанси на успіх. Грамотне управління ризиками не лише зберігає капітал, а й відкриває нові можливості для розвитку бізнесу навіть у найскладніших умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Могильна Л. М., Воробйов І. О. Управління ризиками інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. С. 704–710. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-130. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4639/4581> (дата звернення: 29.10.2025).
2. Рудь О. О. Інвестиційний ризик-менеджмент: особливості аналізу та оцінки ризиків в інвестиційному проєкті. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. С. 356–365. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-127. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5393/5335> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Чайковська І. І. Застосування статистичного методу для оцінювання ризиків інноваційно-інвестиційних проєктів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 184–189. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-34. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=942> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Шепиленко В. Інвестиційні ризики в діяльності підприємств. *Наукові записки. Серія: Економіка і менеджмент*. 2022. № 2(92). С. 24–29. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/264> (дата звернення: 29.10.2025).

**ІНАК ВІКТОР
ДЕНЕЙЧУК РОМАН**

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна
Науковий керівник: к.е.н., доцент Брик Михайло

ВПЛИВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ НА ФІНАНСОВИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасне суспільство вже неможливо уявити без стабільного енергетичного забезпечення, яке постійно розвивається та змінюється. З плином часу змінюється структура енергетичних ресурсів — поступово зростає частка відновлюваних та альтернативних джерел. Енергетичний ринок відіграє визначальну роль у регулюванні процесів виробництва, розподілу й споживання енергії, а його ефективне функціонування має значний вплив на економічний прогрес країни.

Електроенергія перетворилася на одну з ключових форм енергоресурсів. За останні двадцять років енергетичні ринки зазнали суттєвих змін, орієнтованих на лібералізацію та структурне оновлення. Сектор, який раніше перебував під повним контролем державних монополій, пройшов масштабні процеси приватизації та відкриття конкуренції. У країнах Європейського Союзу вже функціонує вільний ринок електроенергії, що дає можливість усім споживачам самостійно обирати постачальника. Україна також активно рухається в цьому напрямі, проводячи реформи для формування прозорого й конкурентного

електроенергетичного ринку, який відповідає стандартам Європейського енергетичного співтовариства.

На сьогодні в Україні активно формується ринкова модель у сфері електроенергетики, і це зумовлено двома ключовими чинниками. Перший пов'язаний зі змінами зовнішнього середовища, у якому функціонує галузь: трансформацією господарських відносин з іншими підприємствами, участю в ринках палива та матеріалів, а також необхідністю дотримання законодавства, яке сприяє розвитку ринкових механізмів. Другий чинник стосується потреби у внутрішніх перетвореннях, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та передачі електроенергії, забезпечення їх рентабельності й стимулювання укладання прямих контрактів із партнерами.

У 1996 році в Україні було створено Оптовий ринок електроенергії (ОРЕ), побудований за принципами, подібними до електроенергетичного пулу Англії та Уельсу. ОРЕ функціонував як платформа для здійснення операцій купівлі та продажу електроенергії. Протягом багатьох років його діяльність, як і робота енергетичної галузі загалом, залишалася нестабільною. Основними причинами цього були неплатежі та значні обсяги накопиченої заборгованості за поставлену електроенергію. До 1999 року більшість розрахунків проводилися у формі бартеру, і лише приблизно 6% платежів здійснювалися коштами. Однак у 2000 році, завдяки комплексу урядових заходів, зокрема приватизаційним процесам та залученню нових управлінських команд, почала формуватися стійка тенденція до забезпечення повної оплати за спожиту електроенергію [1].

Починаючи з 2014 року в Україні державні органи активно впроваджують комплекс реформ, спрямованих на трансформацію енергетичного ринку. Ключовими напрямками цих змін стали перегляд механізмів ціноутворення на енергоресурси, поступове зниження "зеленого" тарифу, формування нової моделі ринку електроенергії та впорядкування нормативно-правової бази у сфері енергетики [2].

У межах розгляду енергетичного ринку як важливої фінансової складової економіки України окрему увагу привернула урядова ініціатива 2023 року щодо гарантування промисловим підприємствам стабільного електропостачання шляхом імпорту електроенергії з Європейського Союзу. Це ще раз підкреслює критичну роль енергетичної безпеки для безперебійного функціонування виробничого сектору.

Перш за все, урядова ініціатива створює умови для промислових підприємств, які дозволяють підтримувати безперервність виробничих процесів за рахунок імпорту електроенергії з країн Європейського Союзу. Водночас слід враховувати, що ціна електроенергії на європейських спотових ринках є вищою, що може негативно позначитися на фінансових результатах таких підприємств.

Ця ініціатива також підкреслює значення синхронізації української енергосистеми з енергетичним простором ЄС, яка була реалізована у березні 2022 року. Завдяки цьому Україна отримала можливість не лише імпортувати електроенергію, а й за потреби експортувати її, що є надзвичайно важливим для підтримання енергетичної стабільності та реагування на загрози — особливо у контексті цілеспрямованого енергетичного терору з боку країни агресора росії [3].

Підсумовуючи, аналіз енергетичного ринку як фінансового елемента економіки України підтверджує його визначальний вплив на всі сфери національного господарства. Перехід до ефективніших і більш стійких моделей енергопостачання, розвиток відновлюваних джерел енергії та підвищення рівня енергоефективності залишаються ключовими напрямками державної політики, орієнтованої на поліпшення ситуації в енергетичному секторі.

Водночас досягнення цих цілей потребує комплексного стратегічного підходу, який включає впровадження сучасних технологій, стимулювання інновацій та відповідну

роль державного регулювання. Не менш важливими є розвиток інфраструктури, модернізація енергетичних мереж і оновлення енергетичних об'єктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13 квіт. 2017 р. № 2019-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua> (Дата звернення: 13.11.2025.)
2. Міністерство енергетики України. Реформа ринку електроенергії та інтеграція з ENTSO-E : офіційна інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mpe.gov.ua> (Дата звернення: 13.11.2025.)
3. Європейське енергетичне співтовариство. Стан реформ енергетичного сектору України та синхронізації енергосистеми з ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://energy-community.org> (Дата звернення: 14.11.2025.)

ШКОВИРА АНАСТАСІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Бучацька Ірина

Державний торговельно-економічний університет

GREEN & CLEAN TECH ЯК ПРІОРИТЕТ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ

Енергетична криза, що охопила світ у 2021–2024 роках, загострила проблему залежності країн від викопних ресурсів та вразливості енергосистем. Для України ця криза стала критичною через руйнування енергетичної інфраструктури, спричинене повномасштабною війною. В цих умовах Green & Clean Tech перетворюються на стратегічний пріоритет інноваційно-інвестиційної політики держави, адже вони забезпечують не лише енергетичну стійкість, а й формують підґрунтя для довгострокового економічного зростання. Саме розвиток технологій відновлюваної енергетики, енергоефективності та екологічних інновацій стає ключовим фактором конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобальної нестабільності.

Міжнародний досвід демонструє зростання ролі Green & Clean Tech у стратегіях економічного розвитку різних країн. ЄС реалізує системну політику через ініціативи «Європейський зелений курс» і програму Horizon Europe, які спрямовані на підтримку інноваційних екоорієнтованих проєктів. У США акцент робиться на венчурному фінансуванні, створенні технопарків і заохоченні приватних інвестицій у clean-tech стартапи. Південна Корея формує модель «зеленої індустріалізації», поєднуючи державні інвестиції з розвитком високотехнологічного виробництва. Для України інноваційно-інвестиційна політика в енергетичній сфері має особливе значення через масштаб руйнувань енергетичної інфраструктури, залежність від імпорту енергоносіїв та стратегічну потребу посилення енергетичної незалежності [4].

Перший важливий напрям – це розвиток відновлюваної енергетики і перехід до більш розподіленої генерації. Тобто ми маємо більше встановлювати домашні та комерційні сонячні панелі, мікровітрові турбіни та невеликі геотермальні системи. Це робить країну менш залежною від великих електростанцій, які особливо вразливі під час війни. Також важливо розвивати мікромережі й локальні енергетичні хаби, які дозволяють забезпечити стабільне електропостачання для районів, підприємств і критично важливих об'єктів [3].

Другий пріоритет – оновлення енергетичної інфраструктури за допомогою технологій smart-grid, або «розумних мереж». Вони самі регулюють навантаження,

зменшують втрати електроенергії, краще прогнозують споживання та дозволяють підключати більше відновлюваних джерел. Це робить енергосистему стійкішою та стимулює розвиток українських технологічних рішень у сфері енергетики.

Третій напрям – інвестиції в технології зберігання енергії. Україні потрібно активно розвивати виробництво та використання різних видів батарей і систем накопичення, а також гідроакumuлюючих станцій. Такі технології допомагають згладжувати пікові навантаження, зберігати надлишки енергії з відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) й менше залежати від великих електростанцій [2].

Окрему роль відіграє воднева енергетика. Україна може виробляти багато «зеленого» водню, оскільки має великі площі для розміщення ВДЕ, розвинену газотранспортну систему та співпрацює з ЄС, який активно переходить на водневу енергетику. Це може стати перспективним напрямом експорту [6].

Ще один важливий пріоритет – підвищення енергоефективності в промисловості, транспорті та житловому секторі. Це означає утеплення будівель, модернізацію опалення, використання енергоощадного обладнання, розвиток електротранспорту та оновлення громадського транспорту. Такі заходи швидко дають економічний ефект, бо дозволяють менше витрачати енергії та знижують залежність від коливань цін.

І нарешті, стратегічним напрямом є розвиток циркулярної та низьковуглецевої економіки. Це переробка відходів, повторне використання матеріалів, зменшення промислових викидів та перехід на екологічні технології. Такий підхід створює нові робочі місця, підтримує інновації і допомагає Україні інтегруватися у світові «зелені» тенденції.

Впровадження екологічно орієнтованих технологій формує для України не лише стратегічну енергетичну безпеку, але й забезпечує відчутний економічний мультиплікативний ефект. У контексті післявоєнної відбудови Green & Clean Tech перетворюється на один з ключових драйверів економічної модернізації, залучення інвестицій та інтеграції у глобальні ланцюги вартості [7].

Перший і найважливіший економічний ефект – це зменшення залежності України від імпорту енергоносіїв. Раніше країна витрачала мільярди доларів на газ, вугілля та паливе. Розвиток відновлюваної енергетики, локальних систем і технологій накопичення дозволяє скорочувати ці витрати й спрямовувати кошти на інші потреби. Наприклад, встановлення сонячних електростанцій у громадах і бізнесі у 2023–2024 роках знизило вартість генерації на 25–40%.

Другий важливий ефект – створення нового високотехнологічного сектору економіки та нових робочих місць. «Зелена» енергетика формує попит на інженерів, фахівців з енергоефективності, моделювання енергосистем, виробництва та обслуговування обладнання. За оцінками Української асоціації ВДЕ, кожен 1 МВт потужностей створює від 7 до 12 нових робочих місць [1].

Третій ефект – це залучення міжнародних інвестицій і грантів. Україна бере участь у програмах Horizon Europe, LIFE, USAID ESP, а також отримує підтримку ЄБРР і ЄІБ. Інвестори зацікавлені у clean tech рішень, оскільки в Україні сильна інженерна школа й швидко розвивається цифрова інфраструктура. За даними Dealroom (2024), climate tech входить у топ-3 сфер інвестування в українські стартапи.

Четвертий результат – зниження енергетичних втрат і підвищення ефективності підприємств. Модернізація виробництва (smart-metering, теплові насоси, енергоощадне обладнання, автоматизовані системи) дозволяє скорочувати споживання енергії на 20–35%. Це робить українські компанії конкурентними і менше залежними від коливань цін.

Окремий стратегічний напрям – розвиток ринку зеленого водню. ЄС планує імпортувати до 10 млн тонн водню до 2030 року, і Україна може стати одним із ключових постачальників завдяки своїй інфраструктурі та потенціалу ВДЕ. Це відкриває можливості для великих інвестиційних проєктів і додаткових доходів для бюджету [8].

Ще один вагомий ефект – зростання кількості інновацій та розвиток стартапів у сфері сталих технологій. Українські компанії, такі як Releaf Paper, Effa, Carbominer, Eсоisme, вже виходять на міжнародні ринки. Їх успіх показує, що екологічні інновації можуть бути комерційно успішними та зміцнюють імідж України у світі.

Отже, Green & Clean Tech стають для України не просто трендом, а необхідною умовою енергетичної безпеки та економічного відновлення. Розвиток відновлюваної енергетики, smart-технологій, систем накопичення, водневої енергетики та енергоефективності дозволяє зменшити залежність від імпорту ресурсів, підвищити стійкість енергосистеми та створити новий високотехнологічний сектор економіки. Крім того, «зелені» технології відкривають доступ до міжнародних інвестицій, стимулюють розвиток інновацій і формують конкурентні переваги України на світових ринках. У післявоєнний період саме Green & Clean Tech можуть стати одним із ключових драйверів модернізації та сталого економічного зростання держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилевич, В. Д. Інноваційна політика в енергетичному секторі України : монографія. Київ : Знання, 2020. 356 с.
2. Білоцерківець, М. А. Розвиток відновлюваної енергетики в Україні: виклики та перспективи. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 45–52.
3. Гелетуха, Г. Г., Желєзна, Т. А. Перспективи розвитку біоенергетики в Україні. *Біоенергетика*. 2021. № 1. С. 3–12.
4. Європейська Комісія. Європейський зелений курс: ключові напрями енергетичного переходу. Brussels : EU Publications Office, 2020. 42 р.
5. Калетнік, Г. М. Воднева енергетика: можливості для України в умовах євроінтеграції. *Енергетика та електрифікація*. 2023. № 4. С. 17–25.
6. Лук'яненко, Д. Г., Поручник, А. М. (ред.) Глобальна енергетична безпека та сталий розвиток. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.
7. Міненерго України. Концепція розвитку відновлюваної енергетики до 2035 року. Київ : Міністерство енергетики України, 2023. 59 с.

ДУХНІЧЕНКО АНАТОЛІЙ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Клімова Інна

Житомирський державний університет імені Івана Франка

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

На сучасному етапі розвитку світової економіки, що характеризується прискореною технологічною трансформацією та глобалізацією ринків, інноваційна діяльність перетворилася на ключовий чинник, що визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Успіх компанії більше не залежить виключно від доступу до ресурсів чи ефекту масштабу, а ґрунтується на її здатності генерувати, впроваджувати та комерціалізувати нові знання та рішення. Таким чином, управління інноваційною діяльністю стає не додатковою функцією, а стратегічною необхідністю, вбудованою в систему управління підприємством.

Актуальність цієї теми для наукового дослідження в Україні у 2025 році є надзвичайно високою. В умовах повоєнного відновлення та потреби у структурній перебудові економіки, інновації є прямим шляхом до підвищення продуктивності, енергоефективності та інтеграції у європейські та світові ланцюги створення цінності [2].

Дослідження механізмів ефективного управління інноваційними процесами - від ідеї до ринку - дозволить вітчизняним підприємствам не лише вижити, а й забезпечити собі стійкі конкурентні переваги на міжнародній арені. Необхідність розробки дієвих стратегій комерціалізації інновацій та мінімізації ризиків інноваційної діяльності виводить цю тему на передній план економічної науки. Проблематика управління інноваціями та конкурентоспроможністю є предметом ґрунтовного дослідження багатьох науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних. Серед українських вчених значний внесок у розвиток цієї теми, зокрема, у вивчення інноваційної складової економічного розвитку та стратегічного управління, зробили Вінічук М., Бірак Є. М., Копитко М., Михайлик О., Олійник Н., Омеляненко В. Я., та Лапшина О. С. Ці дослідники аналізували механізми стимулювання інновацій, їхній вплив на ефективність підприємств та формування державної інноваційної політики. Водночас, світові засади інноваційної економіки та конкурентного аналізу були закладені класиками, серед яких особливо варто виділити Шумпетера Й. А. (з його теорією «творчого руйнування» та ролі підприємця-інноватора), Портера М. Е. (з його концепцією конкурентних переваг та п'яти сил) та Друкера П. Ф. (який досліджував інновації як систематичний процес управління).

Управління інноваційною діяльністю є центральним елементом стратегії сучасного підприємства, оскільки саме інновації забезпечують створення стійких конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі [3, с. 4]]. Це не просто одиничні прориви, а систематичний процес, який охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль усіх видів інновацій - продуктових, технологічних, маркетингових та організаційних. Ефективне управління цим процесом дозволяє компанії не лише підвищити свою ринкову позицію, а й постійно генерувати нові джерела доходу.

Ключовим теоретичним концептом у цьому контексті є життєвий цикл інновацій. Він описує шлях інновації від моменту її зародження як ідеї до моменту її зникнення з ринку [2]. Управління має бути адаптивним до кожного етапу циклу: від фази дослідження та розробки, де домінують ризики, до фази зрілості, де акцент зміщується на масштабування та захист інтелектуальної власності, і, нарешті, до фази спаду, що вимагає вчасного виведення застарілого продукту та заміни його новою інновацією. Неправильне визначення етапу циклу може призвести до неефективного розподілу ресурсів. Особливе місце в інноваційному управлінні посідає управління НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи). НДДКР є фундаментом, який забезпечує постійний потік нових знань та технологій. Управління цим процесом включає формування дослідницьких портфелів, оцінку потенційної комерційної вартості проєктів та мінімізацію технічних ризиків. Якість та спрямованість НДДКР прямо корелює зі здатністю підприємства створювати проривні, а не лише інкрементальні (поступові), інновації. Жодна інноваційна діяльність неможлива без ретельної оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційний потенціал - це сукупність ресурсів та здібностей (технічних, фінансових, кадрових, управлінських), які компанія може використати для здійснення інновацій. Управління потенціалом передбачає його регулярну інвентаризацію, діагностику слабких місць та цілеспрямоване інвестування у стратегічні компетенції, необхідні для майбутніх інноваційних проєктів.

Сучасні підходи виходять за рамки суто внутрішньої діяльності. Концепція відкритих інновацій (Open Innovation), запроваджена Генрі Чесбро, передбачає свідоме використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел знань для прискорення інновацій та розширення ринків їхнього застосування [4]. Це означає залучення університетів, стартапів, клієнтів та навіть конкурентів до процесу розробки через партнерства, ліцензування чи спільні підприємства. Впровадження моделі відкритих інновацій безпосередньо впливає на гнучкість компанії. Замість того, щоб покладатися лише на власні обмежені ресурси та ідеї, підприємство отримує доступ до широкого пулу зовнішніх технологій та ринкових інсайтів. Це дозволяє швидше реагувати на

технологічні зміни, знижувати витрати на внутрішні НДДКР та оперативніше виводити продукти на ринок, що є критичним для збереження конкурентної переваги у швидкоплинних галузях. Інноваційне управління також нерозривно пов'язане з управлінням ризиками. Кожен інноваційний проєкт несе в собі значну частку невизначеності - чи буде ідея технічно реалізована, чи знайде вона свого споживача, чи буде вона економічно вигідна. Завдання управління полягає у створенні ефективної системи фільтрації та пріоритезації проєктів, а також у формуванні корпоративної культури, яка заохочує розумний ризик та сприймає невдачі як частину навчального процесу.

Управління інноваційною діяльністю є складним, багатовекторним процесом, який слугує потужним фактором конкурентоспроможності [1, с. 63]. Ефективне використання життєвого циклу інновацій, стратегічне фінансування НДДКР, постійна оцінка потенціалу та інтеграція відкритих інновацій забезпечують підприємству необхідну гнучкість і здатність до безперервного оновлення. Лише систематичний та інтегрований підхід до інновацій дозволяє компанії не просто конкурувати, а й формувати майбутнє свого ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копитко М., Вінчук М. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(67), 2022. С. 62–68. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>
2. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (58). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>
3. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип. 2 (19). 2018. С. 3-12. URL: DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2018.02.003>
4. Родрик Д. Нові технології не завжди приносять благо. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/yak-zastosuvannya-ii-mozhe-zashkoditiekonomici-shcho-zagrozhuye-bidnim-krajnam-ostanni-novini-50304248.html>

ОСИПЧУК АЛЬБІНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Кашук Катерина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПЕРЕВАГИ

Інноваційна діяльність сьогодні розглядається не як допоміжний інструмент, а як системоутворюючий чинник стратегічного розвитку підприємства. Сучасне розуміння інновацій охоплює комплекс трансформацій, що включають радикальне оновлення технологічних процесів, формування нових продуктових ліній, освоєння перспективних ринкових ніш та реорганізацію управлінських структур. Взаємозалежність між інноваціями та розвитком особливо яскраво проявляється в умовах Четвертої промислової революції, коли традиційні конкурентні переваги втрачають актуальність, а цикл життя технологій значно скорочується. Інноваційний розвиток стає єдиною можливістю для підприємств підтримувати довгострокову конкурентоспроможність у світі, що постійно змінюється.

Глобалізаційні процеси та цифрова трансформація створили нові вимоги до інноваційного потенціалу підприємств. Сьогодні інноваційна активність визначається

здатністю організації до швидкої адаптації, використання штучного інтелекту в управлінні, розбудови екосистем партнерств та імплементації принципів кругової економіки. Ключові переваги інноваційно орієнтованих підприємств включають здатність формувати нові ринки замість боротьби за частку на існуючих, оптимізацію витрат через передові технології та створення унікальної цінності для споживачів. Особливе значення набуває синергія між технологічними та організаційними інноваціями, що дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги [1].

Практика впровадження інновацій на підприємствах виявляє низку системних перешкод. Кадрові обмеження проявляються у дефіциті фахівців, здатних поєднувати технічні знання з управлінськими навичками та інноваційним мисленням. Фінансові бар'єри включають не лише обмеженість коштів, але й неспроможність існуючих моделей фінансування адекватно оцінювати потенціал ризикових інноваційних проєктів. Методичні проблеми пов'язані з відсутністю уніфікованих підходів до оцінки ефективності інновацій, зокрема врахування непрямих ефектів та довгострокових результатів. Організаційний опір часто ґрунтується на консервативній корпоративній культурі, бюрократичних процедурах та відсутності мотивації до змін [2].

Сучасна парадигма управління інноваційним розвитком ґрунтується на принципах відкритості, гнучкості та екосистемності. Формування інноваційної культури вимагає створення середовища, що заохочує експерименти, толерантне до невдач та орієнтоване на безперервне навчання. Реструктуризація управління має спрямовуватися на децентралізацію, створення міжфункціональних команд та впровадження agile-підходів [3]. Інвестиційна політика має поєднувати традиційні джерела фінансування з венчурним капіталом, краудфандингом та державно-приватним партнерством. Критично важливою є побудова мереж співпраці з науковими установами, стартапами, галузевими асоціаціями та міжнародними партнерами.

Життєвий цикл управління інноваціями сьогодні розглядається як ітераційний процес, що поєднує лінійні та нелінійні моделі. Стадія генерації ідей перетворилася на системний моніторинг технологічних трендів, аналіз патентів та залучення зовнішніх джерел знань. Техніко-економічне обґрунтування включає не лише традиційний аналіз ефективності, але й оцінку ризиків, аналіз екосистеми та прогнозування майбутніх потреб ринку [4]. На етапі імплементації ключове значення набувають методи agile, бережливого виробництва та дизайн-мислення. Комерціалізація результатів вимагає інтеграції маркетингових, логістичних та сервісних рішень, а моніторинг ефективності має ґрунтуватися на збалансованій системі показників, що враховує як фінансові, так і нефінансові результати.

Сучасний арсенал інноваційних моделей пройшов значну еволюцію – від закритих лабораторій до відкритих інноваційних екосистем. Відкриті інновації дозволяють підприємствам залучати зовнішні знання та технології, зменшуючи витрати та прискорюючи процес розробок. Гібридні моделі поєднують переваги внутрішніх досліджень із зовнішніми партнерствами. Однак кожна модель має свої виклики: закриті інновації потребують значних інвестицій у власні R&D, відкриті – ефективного управління інтелектуальною власністю, а гібридні – складної координації між різними типами партнерів. Додаткові складнощі виникають через необхідність балансування між короткостроковими результатами та довгостроковими інноваційними проєктами, управління розподіленими командами та забезпечення кібербезпеки в умовах відкритості.

Ефективне управління інноваційним розвитком у сучасних умовах вимагає переходу від фрагментарних заходів до цілісних рішень. Ключовими елементами успіху є формування адаптивної організаційної структури, розбудова багаторівневої системи фінансування, створення механізмів стимулювання інноваційної активності персоналу та інтеграція в глобальні інноваційні мережі. Майбутнє належатиме підприємствам, здатним поєднувати технологічну прогресивність з організаційною гнучкістю, трансформувати

виклики в можливості та створювати цінність через постійне оновлення. Інноваційний розвиток має стати не функцією, а основним принципом діяльності сучасного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безус А. М. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства / А. М. Безус, К. В. Шафранова, П. І. Безус // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 8. – С. 22–25.
2. Володін С. А. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки / С. А. Володін, О. І. Чекамова // Економіка АПК. – 2017. – № 5. – С. 65–72.
3. Гарафонов О. І. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією / О. І. Гарафонов, Е. В. Антоненко // Бізнес Інформ. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2019. – № 9. – С. 110–116.
4. Гринько Т. В. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання / Т. В. Гринько, К. С. Кашіна. – 2019. – 215 с.

ШТОГРИН ЯРЕМА

Науковий керівник: к.е.н.,
доцент
Вдовин Мар'яна
Львівський національний
університет
імені Івана Франка

АНАЛІТИКА СТАНУ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ ТА ГОЛОВНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКСПОРТІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна, розпочата росією у 2022 році, кардинально вплинула на економічні процеси в Україні, зокрема і на зовнішню торгівлю. Експортна діяльність українських підприємств зазнала низки викликів: зруйнована логістика, втрата ринків, валютні коливання, нестабільність правового середовища та скорочення виробництва. У таких умовах бізнес був змушений адаптуватися та шукати нові підходи до формування товарної політики, включно з імпортозаміщенням та локалізацією постачання.

Після повномасштабного вторгнення показники експорту знизились, що можна побачити на рис.1, де відображено показники експорту та імпорту у 2020–2024 р.р.

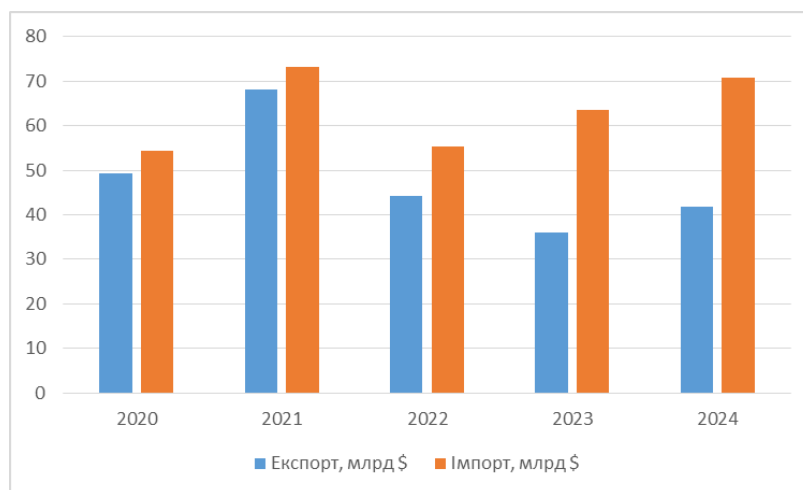


Рис. 1. Динаміка експорту та імпорту у 2020–2024 р.р.

Джерело: побудовано автором за даними [3]

Зміни у глобальному торговельному середовищі та воєнна агресія проти України істотно вплинули як на експортні потоки держави, так і на експортну діяльність загалом. Багато науковців у своїх дослідженнях зосереджують на цьому увагу. Так, у [5] розглянуто показники експорту послуг України у різні періоди часу, а у [4] описано зміни в експортному потенціалі України в умовах війни.

Основним драйвером зростання залишається аграрно-промисловий комплекс (АПК), який забезпечує понад половину всього експорту. Після початку повномасштабного вторгнення саме аграрна продукція стала базою для валютних надходжень, надійних платежів в результаті ефективної співпраці з банками. Однак, ЄС вимагає дотримання жорстких стандартів якості, безпеки та екологічності, що потребує додаткових витрат на сертифікацію та логістику. Про проблеми та перспективи співпраці з ЄС описано у [2].

Одним із головних викликів для експортерів стала нестабільність макроекономічного середовища. Після початку війни інфляція в Україні зростала, а у 2022 році перевищила 26 %, курс гривні різко знецінився, а доступ до валютних ресурсів був обмежений. Такі коливання унеможливають довгострокове планування експортних контрактів.

Крім того, суб'єкти бізнесу мають проходити певну економічну адаптацію, яка передбачає гнучку перебудову фінансових потоків і джерел постачання. У 2022–2024 роках підприємства скоротили енергоємність виробництва, переорієнтували експорт на ринки ЄС, Балкан та Кавказу. Одним із ключових інструментів стало перепрофілювання виробництва, наприклад, металургійні компанії почали виготовляти будівельні матеріали для відбудови.

Паралельно зросла роль фінансових резервів і програм державного кредитування. За даними НБУ, частка підприємств, що користуються державною підтримкою, зросла з 28 % у 2021 році до 60 % у 2024-му. Ці кошти спрямовувалися на відновлення виробничих ліній, страхування контрактів та придбання нового обладнання.

Сукупність економічних та правових бар'єрів створює складне середовище для українських експортерів, зокрема макроекономічна нестабільність та дефіцит фінансів обмежують інвестиції у виробництво й інновації, а логістичні бар'єри (висока вартість транспортування, пропускна здатність переходів) знижують рентабельність експорту. Варто також зазначити, що додаткові ризики створюють правові перешкоди, пов'язані з сертифікацією, митними процедурами та зовнішніми обмеженнями. Загалом, нестача державної підтримки та трудовий дефіцит посилюють негативний вплив на експортну діяльність. Важливо пам'ятати про необхідність розробки механізмів державної підтримки та прогнозування обсягу експорту як одного з показників добробуту населення [1].

Список використаних джерел

1. Вдовин, М., Сухович, Х. Прогнозування рівня добробуту населення України методом Хольта. Економіка та суспільство. 2024. No. (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-6>
2. Вдовин М.Л., Хромова М.В. Проблеми та перспективи розвитку зовнішньоторговельних відносин України з країнами ЄС. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 6. С. 61–63.
3. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL : <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.10.2025)
4. Тума, С. Г., Яковенко, Я. Ю., Маслак , М. В., Пирогов, Д. Л., & Пирогов, Є. Д. Статистичний аналіз структурних зрушень у експортному потенціалі України: виклики

глобалізації та перспективи адаптації. Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2025. (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14941654>

5. Vdovyn, M., Zomchak, L. Export in services of Ukraine: pre-pandemic period, COVID-19 and war. *Věda a perspektivy*, 2022. 8 (15), 48–57. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-8\(15\)-48-57](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-8(15)-48-57) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/2337/2339/>

СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: АНАЛІЗ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

ГАВРИШ АЛІНА

Науковий керівник:

доктор філософії з права, доцент Кірик Алла

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

РЕАКЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА ПОВНОМАСШТАБНЕ ВТОРГНЕННЯ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ В УКРАЇНУ

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, розпочате 24 лютого 2022 року, стало безпрецедентним викликом для системи європейської та глобальної безпеки. Події в Україні змусили Європейський Союз переглянути свої зовнішньополітичні та безпекові пріоритети, посилити єдність між державами-членами та активізувати політичну, економічну й військову підтримку України. Реакція ЄС на агресію Російської Федерації виявилася комплексною - від запровадження масштабних санкцій і гуманітарної допомоги до формування нових стратегічних підходів у сфері оборони, енергетичної безпеки та розширення.

Реакція Європейського Союзу на вторгнення Російської Федерації має важливе значення, оскільки демонструє трансформацію політики ЄС у напрямку більшої солідарності, стратегічної автономії та відповідальності за підтримання миру в Європі.

Позиція міжнародної спільноти включала три основні аспекти: дипломатичні засудження, економічні санкції та військову підтримку України. Окрім міжурядових структур, значну роль у допомозі Україні відігравали неурядові організації, волонтерські рухи і правозахисні інституції [2].

Політика міжнародного співтовариства на початок широкомасштабного вторгнення на територію України у 2022 році була швидкою та рішучою. Країни Заходу, зокрема Європейський Союз, США та Великобританія, негайно засудили агресію Російської Федерації та запровадили комплексні санкції, спрямовані на її економічну ізоляцію. Ці заходи включали обмеження на фінансові операції, експорт технологій та енергетичні ресурси, а також заморожування активів олігархів ворожої країни. Крім того, було надано значну військову та гуманітарну допомогу Україні, що включала постачання зброї, медичних засобів та фінансової підтримки [2]. Такі дії міжнародного співтовариства свідчать про його готовність до колективної оборони демократичних цінностей та підтримки суверенітету незалежних держав.

Європейський Союз швидко відреагував на агресію Російської Федерації, запровадивши низку економічних санкцій. Уже 25 лютого 2022 року, через день після вторгнення, ЄС ухвалив п'ятий пакет санкцій, що включав:

1. Заборону на імпорт вугілля, деревини, цементу, морепродуктів, алкоголю та інших товарів з країни.
2. Обмеження на експорт до Російської Федерації авіаційного пального, а також заборону для російських та білоруських транспортних компаній на в'їзд до ЄС.
3. Відключення банків від SWIFT, що ускладнило їхню здатність здійснювати міжнародні фінансові операції.
4. Заборону на вхід суден до портів ЄС.

Ці заходи стали частиною більш широкої стратегії ЄС, спрямованої на економічну ізоляцію Російської Федерації та обмеження її здатності фінансувати війну. Згідно з аналітичними звітами Європейської Комісії та Міжнародного валютного фонду, санкційна політика Європейського Союзу суттєво вплинула на економіку агресора. ЄС заблокував

близько €300 млрд активів Центрального банку Російської Федерації, а понад 70% банківської системи країни перебуває під санкціями, що істотно обмежує доступ до міжнародних фінансових ринків і технологій [3]. Водночас, як зазначає Єврокомісія, введені обмеження “еродують економічну базу та позбавляють Кремль ресурсів для ведення війни” [4]. Хоча санкції не призвели до негайної зміни політичної поведінки керівництва, вони істотно послабили довгостроковий потенціал розвитку економіки, підвищили залежність від Китаю та спричинили технологічну ізоляцію країни. Таким чином, ефективність санкцій проявляється насамперед у стратегічному виснаженні економічного та фінансового потенціалу агресора, що унеможливує відновлення його довоєнного впливу в найближчій перспективі.

Уже через три роки після повномасштабного вторгнення Європейський Союз разом із міжнародними партнерами мобілізував ресурси на суму близько 135 млрд євро, із яких майже 49 млрд - військова підтримка, що демонструє безпрецедентний рівень економічної, гуманітарної та військової солідарності [5].

Такі науковці, як І. Вовканич та І. Шніцер [1], у своїй праці зазначили про позицію Польщі, Чехії та Словаччини - ці країни Європейського Союзу однозначно засудили агресію Російської Федерації, підтримали санкційну політику ЄС та активно виступають за посилення міжнародного тиску на нашого ворога. Ці держави не лише надають допомогу Україні, зокрема військову, але й зміцнюють власну обороноздатність, усвідомлюючи спільну загрозу регіональній безпеці. На цьому тлі позиція Угорщини вирізняється стриманістю: вона відмовилася пропускати постачання зброї через свою територію та висловлює обережність щодо санкцій. Незважаючи на тимчасові розбіжності у 2022 році, країни Вишеградської четвірки поступово відновили співпрацю та продемонстрували єдність у підтримці України, що підтверджується самітом 11 жовтня 2022 року та зустріччю прем'єр-міністрів 24 листопада 2022 року.

Повномасштабне вторгнення в Україну стало серйозним викликом не лише для самої України, а й для всієї системи європейської безпеки. Реакція Європейського Союзу на агресію Російської Федерації продемонструвала здатність ЄС швидко мобілізувати ресурси, координувати дії держав-членів та активно протидіяти порушенню міжнародного права. Введення масштабних економічних санкцій, обмеження на експорт критичних технологій та відключення банків від міжнародних платіжних систем показали рішучість ЄС у стримуванні агресора та захисті демократичних цінностей.

Одночасно ЄС забезпечив значну фінансову, гуманітарну та військову підтримку Україні, включаючи постачання зброї, медичних засобів, навчання військових та економічні ресурси на десятки мільярдів євро. Ці дії свідчать про прагнення ЄС не лише підтримати територіальну цілісність України, а й зміцнити власну стратегічну автономію, підвищити солідарність між державами-членами та посилити здатність до колективної оборони в регіоні.

Досвід 2022-2025 років показав, що, незважаючи на певні розбіжності між країнами-членами, ЄС здатен виробляти спільну позицію та діяти узгоджено у кризових ситуаціях. Така єдність є важливим фактором стримування агресії та підтримки міжнародного правопорядку.

Таким чином, реакція Європейського Союзу на повномасштабне вторгнення Росії в Україну стала прикладом ефективної міжнародної координації, демонструє готовність ЄС до швидкого реагування на військові загрози та підкреслює його роль як ключового глобального партнера, здатного захищати демократичні цінності, підтримувати суверенітет незалежних держав і забезпечувати стабільність у Європі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вовканич, І., Шніцер, І. Реакція країн Вишеградської четвірки на повномасштабне воєнне вторгнення Росії в Україну. *Геополітика України: історія і сучасність*. – Ужгород : ДВНЗ "УжНУ", 2022. – Вип. 2 (29). – С. 7–19.
2. Медвідь, О., Свястин, І.(2025). Реакція міжнародного співтовариства на початок широкомасштабного російського вторгнення на територію України (2022). *Axis Europae*, 6, 131–140.
3. Council of the European Union. *Impact of sanctions on the Russian economy*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/impact-sanctions-russian-economy/>
4. European Commission. *EU sanctions against Russia following the invasion of Ukraine*. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-sanctions-against-russia-following-invasion-ukraine_en
5. Joint statement by the President of the European Council, the President of the European Commission and the President of the European Parliament on the third anniversary of Russia's invasion of Ukraine. Council of the European Union, 24 February 2025. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/02/24/joint-statement-by-the-president-of-the-european-council-the-president-of-the-european-commission-and-the-president-of-the-european-parliament-on-the-third-anniversary-of-russia-s-invasion-of-ukraine/>

КЛЯШТОРНА ОКСАНА

Науковий керівник:

к.е.н., Маліновська К.О.

*ВСП «Житомирський торговельно-економічний
фаховий коледж ДТЕУ»*

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ОБ'ЄКТІВ ІНФРАСТРУКТУРИ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

У сучасних умовах розвитку фінансового сектору України особливого значення набуває дослідження ролі банківських і небанківських фінансових установ у забезпеченні стійкості фінансової системи України в умовах впливу негативних зовнішніх факторів, адже саме вони формують інституційну основу для забезпечення ефективного функціонування ринку фінансових послуг.

Фінансовий сектор є ключовим елементом економічної системи, оскільки виконує функції акумулювання, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів. Зміни у кількісному складі фінансових установ відображають процеси адаптації економіки до викликів воєнного стану, інтеграції у європейський фінансовий простір та посилення регуляторних вимог.

Банківські та небанківські фінансові установи відіграють важливу роль у розвитку економіки. Банки забезпечують кредитування підприємств, підтримку платіжного обороту та збереження коштів населення, тоді як небанківські установи — страхові компанії, кредитні спілки, ломбарди, фінансові компанії — сприяють розширенню спектра фінансових послуг, підвищують фінансову інклюзію населення та створюють додаткові можливості для інвестування.

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються у фінансовій сфері України потребують оцінки окремих показників діяльності фінансових установ, що дозволяє визначити стан ринку та рівень його адаптації до нових умов. Одним із показників активності на ринку фінансових послуг є показник динаміки банківських і небанківських фінансових установ за 2023–2025 роки (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз банківських і небанківських фінансових установ, 2023-2025 рр.

Показники	На 1.01. 2023 р.	На 1.01. 2024 р.	На 1.01. 2025 р.	2025 рік до 2023 року		2025 рік до 2024 року	
				абс	%	абс	%
1. Кількість зареєстрованих банків	67	63	60	-7	89,55	-3	95,24
2. Кількість зареєстрованих кредитних спілок	162	133	104	-58	64,20	-29	70,20
3. Кількість страхових компаній	128	102	66	-62	51,56	-36	64,71
4. Кількість фінансових компаній	760	559	479	-281	63,03	-80	85,69
5. Кількість ломбардів	183	146	109	-74	59,56	-37	74,66

Джерело: сформовано автором [1]

Дані таблиці свідчать, що упродовж 2023–2025 рр. відбувається суттєве скорочення кількості як банківських, так і небанківських фінансових установ, що зумовлено поєднанням регуляторних, економічних і ринкових чинників. Посилення вимог Національного банку України щодо капіталізації, платоспроможності та прозорості призвело до того, що частина невеликих і фінансово нестійких установ не змогла виконати нові нормативи й була змушена припинити діяльність або об'єднатися з більшими гравцями. Водночас ускладнення економічної ситуації, воєнні ризики та зниження інвестиційної активності негативно вплинули на прибутковість фінансових операцій, що спричинило скорочення клієнтської бази й відтік капіталу з ринку.

За період 2023-2025 кількість зареєстрованих банків зменшилася з 67 до 60, тобто на 7 одиниць або 10,4%, що зумовлено процесом консолідації банківської системи, посиленням вимог до капіталізації та виходом із ринку менш стійких установ.

Кількість кредитних спілок за цей період скоротилася на 29 одиниць або на 35,8%, що пояснюється недостатнім рівнем капіталізації, зменшенням довіри населення та конкуренції з боку інших фінансових посередників.

Найбільше скорочення відбулося у сегменті страхових компаній — із 128 до 66 (на 36 одиниць або на 48,4%), що пояснюється ускладненням умов діяльності, підвищенням вимог до платоспроможності та низьким рівнем страхової культури населення.

Кількість фінансових компаній зменшилася з 760 до 479, що відповідає зниженню на 37,0%, через посилення регуляторного нагляду, очищення ринку від недобросовісних операторів та зниження попиту на споживче кредитування.

Кількість ломбардів скоротилася зі 183 до 109, або на 40,4%, що зумовлено зменшенням попиту на їхні послуги внаслідок розвитку цифрових фінансових технологій і альтернативних способів кредитування.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що у період 2023–2025 рр. фінансовий ринок України перебував у стані динамічних змін, основною ознакою яких стало зниження кількості фінансових установ. З одного боку, це сприяє підвищенню стабільності, прозорості та надійності фінансової системи, а з іншого — зменшує доступність фінансових послуг для населення та малого бізнесу, що може гальмувати економічне відновлення в умовах воєнного часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Річний звіт НБУ 2023 – 2024 роки. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=14
2. Кужелєв М.О., Стабіас С.М. Діяльність небанківських фінансових установ в Україні в умовах воєнного стану / Кужелєв М. О., Стабіас С. М. // Економічний вісник університету.

ЛІНЧУК ЄЛИЗАВЕТА

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Кульганік Оксана Михайлівна
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МИТНО-ТАРИФНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

1. Значення митно-тарифного регулювання

У сучасному світі, де глобалізація стрімко поширюється, митно-тарифне регулювання є важливим елементом економічної політики кожної країни. Для України це особливо важливо, оскільки впливає на стабільність міжнародних відносин, конкурентоспроможність наших товарів та наповнення державного бюджету. Митно-тарифне регулювання працює не тільки як інструмент фінансової політики. Воно також допомагає досягати стратегічних економічних цілей, таких як захист внутрішнього ринку, стимулювання експорту, залучення іноземних інвестицій та інтеграція у світову економіку [1].

2. Сутність і роль митно-тарифного регулювання

Митно-тарифне регулювання — це система заходів, де, країна впливає на імпорт та експорт через встановлення тарифів і зборів. Основна мета — забезпечити економічну безпеку та узгодити інтереси внутрішнього і зовнішнього ринку. В Україні митно-тарифна політика не лише захищає, але й стимулює розвиток експортних галузей, таких як машинобудування, аграрна промисловість та ІТ-сектор. Важливо узгодити національні митні закони з правилами Світової організації торгівлі і Угодою з ЄС. Це знижує торгові бар'єри і посилює зв'язки з європейським ринком.

3. Основні інструменти митно-тарифного регулювання

Основні інструменти митно-тарифного регулювання включають:

- ввізне мито, яке захищає внутрішній ринок від зайвого імпорту;
- вивізне мито, яке сприяє збереженню ресурсів у країні;
- тарифні квоти, які обмежують імпорт певними ставками;
- антидемпінгові, компенсаційні та спеціальні мита для запобігання недобросовісної конкуренції;
- митні пільги, що надаються для важливих секторів економіки.

Крім звичних інструментів, набирають популярності нетарифні методи регулювання, як митне спрощення, цифрове оформлення декларацій та впровадження систем ризику. Україна використовує європейську систему «єдиного вікна» для прозорості операцій і зниження бюрократії [4].

4. Оцінка ефективності митної політики

Ефективність митної політики визначається за показниками: доходи бюджету, структура імпорту, експорт з високою доданою вартістю, торговий баланс і інвестиційна привабливість.

У 2022-2024 роках митні надходження залишалися важливим джерелом доходу для бюджету, незважаючи на зменшення імпорту через війну [1].

Зниження мит для оборонних і гуманітарних товарів допомогло задовольнити критичні потреби держави. Підвищення мит на менш важливі товари зменшило витік валюти та стабілізувало торговий баланс [5].

Однак існують проблеми: недостатня прозорість митних процесів, нерівне навантаження на імпортерів, та обмежене використання стимулів для експорту. Україна повинна не лише зосередитися на зборі мит, а також створити систему, що підтримає розвиток внутрішнього виробництва та високотехнологічний експорт.

5. Перспективи вдосконалення митно-тарифного регулювання

Надалі три важливі напрями мають стати основою розвитку системи митно-тарифного регулювання:

- цифровізація митних процедур — розширення електронних сервісів, автоматизація контролю та інтеграція з європейськими митними базами;
- гармонізація тарифів з нормами ЄС — адаптація митних ставок;
- процедура декларування та класифікації товарів за європейськими стандартами;
- покращення аналітики — використання управління ризиками, аналіз ефективності митних ставок та спостереження за впливом змін тарифів на конкурентоспроможність бізнесу.

Реалізація цих ініціатив збільшить ефективність державного контролю, зменшить корупційні ризики і створить сприятливі умови для бізнесу. Крім того, посилення міжнародної співпраці в митному адмініструванні допоможе Україні стати частиною єдиного економічного простору ЄС і забезпечить стабільний розвиток зовнішньої торгівлі [3].

6. Висновок

Отже, митно-тарифне регулювання є важливим інструментом в економічній політиці України. Реформування митної системи має включати цифрову трансформацію, відповідність європейським стандартам та створення умов для збільшення та активного розвитку високотехнологічного експорту. Також важливо забезпечити прозорість митних процедур та підвищити рівень довіри бізнесу до державних інституцій. Новітні підходи до митного контролю повинні ґрунтуватися на принципах ефективності, справедливості та передбачуваності. Комплексне вдосконалення митно-тарифного регулювання сприятиме зміцненню позицій України на світовому ринку. Це стабілізує національну економіку, зміцнить міжнародні торгові відносини та підтримає економічний ріст країни

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сутність і роль митно-тарифного регулювання. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c8651dff-874c-4594-96f2-30d2f614bce0/content> (Дата звернення 13.11.25);
2. Основні інструменти та напрями їх застосування. URL: <https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/3882/3827/> (Дата звернення 13.11.25);
3. Оцінка ефективності митно-тарифної політики. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/Bizhetska-O.pdf> (Дата звернення 13.11.25);
4. Оцінка ефективності митно-тарифної політики. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/a3a0726b-8e93-4ab6-8349-a275ff4fb789/contentm> (Дата звернення 13.11.25);
5. Перспективи вдосконалення. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-40_46.pdf (Дата звернення 13.11.25).

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

У сучасних умовах глобалізаційних викликів та посилення міжнародної конкуренції інноваційно-інвестиційний розвиток стає визначальною передумовою економічного зростання держави. Інновації формують якісно нову структуру економіки, сприяють підвищенню ефективності виробництва, розширюють можливості національних підприємств на світових ринках, тоді як інвестиції забезпечують матеріально-фінансові ресурси для реалізації інноваційних рішень. Взаємозв'язок інновацій і інвестицій створює синергетичний ефект, що дає змогу формувати конкурентоспроможну економіку та забезпечувати її довгострокову стійкість [2].

Світовий досвід засвідчує, що країни з високими темпами економічного розвитку, такі як США, Японія, Південна Корея, Німеччина та інші, вибудували комплексні інноваційно-інвестиційні механізми, які охоплюють державну підтримку наукових досліджень, розвиток венчурного капіталу, формування національних інноваційних систем та створення сприятливого інституційного середовища. Зокрема, у США ключову роль відіграють венчурні фонди та приватні інвестиції у стартапи, що стало базою розвитку таких центрів інновацій, як Силіконова долина. У країнах ЄС акцент робиться на розвитку інфраструктури знань — інноваційних кластерів, бізнес-інкубаторів, наукових парків, а також на реалізації масштабних програм підтримки досліджень і розробок у межах Horizon Europe. Азійська модель інноваційного розвитку характеризується активною державною участю у фінансуванні високотехнологічних галузей, стратегічним плануванням та пріоритетністю цифрових технологій, роботизації та штучного інтелекту [3].

Україна перебуває на етапі формування власної моделі інноваційно-інвестиційного розвитку, проте цей процес є нерівномірним та ускладненим низкою структурних та інституційних проблем. Серед основних викликів варто виокремити низький рівень інвестиційної привабливості, значний знос основних фондів, недостатню залученість приватного сектору у фінансування інновацій та обмежений доступ суб'єктів господарювання до довгострокових фінансових ресурсів. Додатковими чинниками, що стримують інноваційну динаміку, є фрагментарність державної політики у сфері інновацій, низький рівень комерціалізації наукових розробок та відтік висококваліфікованих кадрів.

Водночас в Україні спостерігаються і позитивні тенденції, що створюють потенційну основу для активізації інноваційно-інвестиційних процесів. Зокрема, розвиваються інноваційні кластери, ІТ-сектор демонструє стійке зростання, створюються технологічні парки, а цифровізація публічних послуг та бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності економічної діяльності. Важливим механізмом підтримки інноваційних проєктів виступають державні та міжнародні грантові програми, які забезпечують фінансування стартапів, розвитку підприємництва, цифрових інновацій та досліджень у сфері високих технологій.

Ефективний інноваційно-інвестиційний механізм передбачає наявність цілісної інституційної архітектури, яка забезпечує взаємодію між державою, бізнесом, науковими установами та освітнім середовищем. Ключовими елементами такої системи є: — створення сприятливого інвестиційного клімату через податкові стимули, зменшення

регуляторних бар'єрів, захист прав інвесторів;
– розвиток фінансової інфраструктури, зокрема інноваційного та венчурного фінансування;
– активізація державно-приватного партнерства та залучення іноземних інвестицій;
– модернізація науково-дослідної бази та підвищення рівня комерціалізації результатів досліджень;
– інтеграція України у глобальні технологічні та виробничі ланцюги.

З огляду на міжнародний досвід, ефективна інноваційно-інвестиційна політика повинна мати стратегічний характер, передбачати підтримку пріоритетних галузей (машинобудування, біотехнології, енергетика, авіакосмічна промисловість, ІТ), стимулювати модернізацію виробничих потужностей та сприяти залученню приватних інвестицій у наукоємні сфери. Без формування дієвої національної інноваційної системи, здатної забезпечити тісну взаємодію науки, освіти і бізнесу, країна не зможе забезпечити сталий розвиток та підвищити свою конкурентоспроможність у світовому економічному просторі.

Таким чином, поєднання інноваційних та інвестиційних механізмів є не лише умовою, але й стратегічним імперативом розвитку національної економіки в умовах глобальних трансформацій. Україна має значний потенціал для формування власної конкурентоспроможної моделі економічного розвитку, спираючись на світовий досвід, внутрішні ресурси та сучасні технологічні тренди. Пріоритетним завданням державної політики має стати створення умов для активізації інноваційної діяльності та залучення інвестицій у високотехнологічні галузі, що забезпечить економічне зростання та зміцнення позицій країни на міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гребенюк Т. Інноваційна діяльність в Україні: проблеми та перспективи.
2. OECD Science, Technology and Innovation Outlook.
3. World Bank. Innovation and Investment Policies for Growth.
4. Lundvall B. National Innovation Systems: Theory and Policy.
5. Freeman C. The Economics of Industrial Innovation.

КАНАРСЬКА ЮЛІЯ

Науковий керівник:

Іжевський Павло Григорович

професор, доктор економічних наук

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

МІГРАЦІЯ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ, ТЕНДЕНЦІЇ

Міжнародна трудова міграція є одним із найважливіших соціально-економічних процесів, які визначають сучасний розвиток України. Її масштаби та наслідки безпосередньо впливають на стан національного ринку праці, демографічну ситуацію, рівень життя населення та економічну стабільність держави. В умовах воєнних дій, економічної нестабільності та соціальних трансформацій міграційна активність українців значно зросла, що зумовило формування нових тенденцій у структурі зайнятості й трудових переміщеннях.

Міжнародна міграція робочої сили з України має подвійний характер: з одного боку, вона є реакцією на обмежені можливості працевлаштування, недостатній рівень заробітної плати й соціальних гарантій; з іншого - відкриває нові можливості для

професійного розвитку, підвищення кваліфікації та залучення додаткових фінансових ресурсів через грошові перекази.

Метою дослідження є всебічний аналіз причин, наслідків і сучасних тенденцій міжнародної трудової міграції з України в умовах соціально-економічної нестабільності та глобальних трансформацій.

Міжнародна трудова міграція українців є однією з найважливіших соціально-економічних тенденцій сьогодення. Вона стала не лише реакцією на економічні труднощі та воєнні обставини, а й засобом виживання для багатьох домогосподарств, джерелом фінансової підтримки та чинником, що визначає динаміку розвитку ринку праці.

Трудова міграція з України охоплює різні форми - від короткострокових сезонних поїздок до довготривалого працевлаштування або постійного проживання за кордоном. За оцінками Міжнародної організації з міграції, у 2025 році за межами України працюють близько 4–5 мільйонів громадян, переважно у країнах Європейського Союзу, зокрема Польщі, Чехії, Німеччині та Італії [1]. Для більшості з них виїзд за кордон став можливістю отримати стабільний дохід і соціальні гарантії, яких вони не мають удома.

За даними Національного банку України, обсяги приватних грошових переказів від трудових мігрантів у 2024 році перевищили 9 мільярдів доларів США, що свідчить про значний економічний ефект від зовнішньої трудової міграції [2]. Ці кошти відіграють помітну роль у забезпеченні фінансової стабільності сімей, підтриманні внутрішнього споживчого попиту та розвитку малого бізнесу.

Причини трудової міграції українців є багатогранними та взаємопов'язаними, поєднуючи економічні, соціальні, демографічні й політичні чинники. В основі цього явища лежить насамперед прагнення людей до поліпшення матеріального становища, стабільності й соціальної захищеності.

Найсуттєвішим мотивом залишається економічна нерівність між Україною та країнами Європейського Союзу. Рівень заробітної плати в Україні у декілька разів нижчий, ніж у більшості європейських країн, що спонукає працівників шукати роботу за кордоном. Наприклад, за оцінками Міністерства економіки України, середня місячна заробітна плата у 2024 році становила близько 18 тисяч гривень, тоді як у Польщі середній показник перевищував 6 тисяч злотих, тобто майже втричі більше [3]. Такий розрив формує потужний економічний стимул до виїзду на заробітки.

Не менш важливою залишається політична та безпекова ситуація. Війна, нестабільність на ринку праці, руйнування інфраструктури та скорочення виробничих потужностей у багатьох регіонах країни посилили міграційні настрої серед населення. За даними дослідження Міжнародної організації з міграції (МОМ), понад половина опитаних українців, які виїхали після 2022 року, назвали безпеку та пошук стабільних умов життя головною причиною міграції [1].

Крім того, демографічні процеси - старіння населення, скорочення частки працездатних осіб і зменшення народжуваності - створюють додатковий тиск на внутрішній ринок праці. Це стимулює молодь і кваліфікованих фахівців шукати можливості за межами країни.

Трудова міграція має складний і багатовимірний вплив на соціально-економічний розвиток України. З одного боку, вона сприяє припливу валютних ресурсів, зменшує рівень безробіття та забезпечує додаткові джерела доходу для населення. З іншого - призводить до втрати трудового потенціалу, демографічного старіння та нестачі фахівців у низці галузей.

У 2024 році обсяг приватних грошових переказів, що надійшли в Україну від трудових мігрантів, перевищив 9 мільярдів доларів США [4]. Ці кошти відіграють значну роль у підтриманні внутрішнього попиту, стабілізації курсу національної валюти та забезпеченні добробуту сімей, члени яких працюють за кордоном. За оцінками Світового банку, грошові перекази українських мігрантів становлять близько 7–8 % валового

внутрішнього продукту країни, що є одним із найвищих показників серед держав Європи [5].

Водночас активна зовнішня міграція скорочує чисельність працездатного населення, знижує рівень зайнятості у промисловості, медицині, освіті та сфері обслуговування. Зростає дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, особливо у кваліфікованих професіях.

Міграційна політика України нині перебуває на етапі глибокої трансформації. Після початку повномасштабної війни масштаби міграційних процесів різко зросли, що виявило слабкі місця у державному регулюванні цього явища. Одним із ключових викликів є відсутність комплексної системи моніторингу та прогнозування міграційних потоків, яка б дозволяла оперативно оцінювати зміни у структурі населення та на ринку праці [3].

Важливою проблемою залишається “відтік мізків” - виїзд висококваліфікованих фахівців і молоді за кордон. Через низький рівень заробітної плати, обмежені можливості кар’єрного розвитку та невизначеність соціально-економічних перспектив Україна щороку втрачає тисячі спеціалістів у галузях освіти, охорони здоров’я, науки та ІТ [6]. Така тенденція ускладнює відновлення економіки й посилює дефіцит робочої сили.

Для ефективного реагування на виклики сучасної міграційної ситуації Україні необхідно розробити нову концепцію державної міграційної політики, що передбачала б: створення системи електронного обліку трудових мігрантів, розвиток програм підтримки реемігрантів, стимулювання зайнятості в регіонах та співпрацю з приймаючими країнами щодо взаємного визнання кваліфікацій. Без системних рішень ризики втрати людського капіталу й демографічного дисбалансу залишатимуться критичними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International Organization for Migration (IOM). *Ukraine Migration Overview 2025*. Geneva, 2025. URL: <https://ukraine.iom.int/>
2. Національний банк України. *Перекази трудових мігрантів в Україну у 2024 році*. URL: <https://bank.gov.ua/>
3. Міністерство економіки України. *Огляд ринку праці України, 2024*. URL: <https://www.me.gov.ua/>
4. Національний банк України. *Перекази трудових мігрантів в Україну у 2024 році*. URL: <https://bank.gov.ua/en/statistic/sector-external>
5. World Bank. *Migration and Development Brief 38: Remittances Grow 2024*. Washington DC, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/migrationremittancesdiasporaissues>
6. World Bank. *Ukraine Economic Update, April 2024*. Washington DC, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>

ПЕКАРЧУК ЮЛІЯ

к.е.н., доцент Красняк Олена

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

РОЛЬ УКРАЇНИ У ФОРМУВАННІ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році міжнародна система безпеки зазнала глибоких змін і переосмислення. Ця агресія стала серйозним викликом для світових безпекових інститутів — таких як Організація Об’єднаних Націй, НАТО та Європейський Союз — і поставила під сумнів ефективність існуючої моделі колективної безпеки. В умовах порушення основоположних норм

міжнародного права, загострення геополітичної нестабільності та виникнення нових криз роль України у процесі формування сучасної архітектури глобальної безпеки істотно зросла.

Як держава, що безпосередньо стала об'єктом збройної агресії, Україна не лише долає її військові та гуманітарні наслідки, а й активно впроваджує нові підходи до забезпечення міжнародного миру та стабільності. Серед ключових напрямів її діяльності — розбудова ефективних механізмів захисту державного суверенітету, зміцнення стратегічних альянсів, удосконалення системи міжнародних санкцій і формування нової моделі колективної безпеки, здатної відповідати викликам після 2022 року. [1].

Проблематика підтримання миру та стабільності у сучасній системі міжнародних відносин залишається однією з найбільш актуальних і водночас недостатньо досліджених у науковому середовищі. У працях як українських, так і зарубіжних науковців — зокрема Л. Л. Гриценко, К. О. Дорошкевич, В. Я. Карковської, Г. О. Комарницької, О. Є. Кузьміна, О. М. Лук'янової та інших — розглядаються питання діяльності міжнародних організацій у сфері безпеки, їхнього впливу на глобальні та регіональні процеси стабілізації, а також значення дипломатії у вирішенні міжнародних конфліктів.

Дослідники наголошують на важливості багатосторонньої дипломатії, розвитку ефективних механізмів мирного врегулювання суперечок і зміцненні ролі міжнародних інституцій, таких як ООН, НАТО та ОБСЄ, у підтриманні міжнародного порядку та інтеграції України до світової системи безпеки [2].

У сучасній політологічній науці виділяють кілька моделей міжнародної безпеки, які класифікуються залежно від кількості учасників (акторів) міжнародних відносин та характеру їх взаємодії.

Перший тип моделей міжнародної безпеки базується на кількості учасників системи та включає такі основні концепції: **однополярну, багатополярну, державно-центричну та глобальну (універсальну)**. Серед них провідне місце у сучасній зовнішньополітичній теорії, як світовій, так і пострадянській, посідає **багатополярна модель**, що передбачає існування кількох потужних центрів впливу, здатних підтримувати стратегічний баланс сил у міжнародному середовищі. Другий тип моделей визначається **характером відносин між суб'єктами системи безпеки**. Найчастіше обговорюються три основні форми: **колективна, загальна та кооперативна безпека**.

Основою **колективної безпеки** є об'єднання держав, що мають спільну мету — захист суверенітету та спільна протидія агресії шляхом координації військово-політичних дій. Прикладами таких об'єднань є **НАТО, Європейський Союз, АСЕАН**, а в історичному контексті — **Організація Варшавського договору чи СНД**.

Таким чином, сучасна архітектура міжнародної безпеки поєднує різні моделі — від багатополярності до колективних механізмів співпраці — що дозволяє державам адаптуватися до динамічних викликів глобального середовища [3].

Поняття «**міжнародна кібербезпека**» охоплює насамперед технічні аспекти захисту інформації, інформаційно-комунікаційних технологій, а також забезпечення цілісності, доступності та конфіденційності даних у глобальних мережах і критично важливій інфраструктурі. Багато дослідників зосереджують свої роботи саме на цих питаннях, адже швидкий розвиток технологій і зростання кількості кібератак роблять технічну складову особливо важливою.

Після терористичних атак 11 вересня 2001 року проблема кібербезпеки набула принципово нового значення, оскільки інформаційний простір став одним із головних напрямів потенційних загроз. У цьому контексті важливим орієнтиром став виступ Барака Обами в Університеті Перд'ю у 2008 році, де він визначив кібербезпеку як ключовий елемент національної безпеки США. Політик акцентував увагу на необхідності тісної співпраці між державними органами, науковими інституціями та приватним сектором з метою створення цілісної системи захисту інформаційних мереж та інфраструктури.

Запропонований ним підхід поєднував превентивні дії із активними заходами реагування у кіберпросторі, що згодом стало основою для формування сучасних міжнародних стратегій безпеки у цифровому середовищі [4].

Дипломатія виступає одним із головних засобів реалізації зовнішньої політики України, спрямованої на захист національних інтересів мирними методами. Вона сприяє досягненню стратегічних цілей держави шляхом ведення переговорів, укладання міжнародних договорів та активної участі у багатосторонніх формах співробітництва. В умовах зростання глобальної нестабільності значення дипломатії суттєво посилюється, адже саме вона забезпечує можливість ефективного реагування на виклики та загрози без використання військової сили.

Водночас **Збройні сили України** залишаються важливим елементом системи національної безпеки, оскільки міжнародні відносини завжди містять потенційні ризики конфліктів. Україна як миролюбна й відповідальна держава прагне розвивати оборонні спроможності, поєднуючи їх із курсом на дипломатичне врегулювання суперечностей.

Таким чином, **дипломатія та безпека** виступають взаємопов'язаними складовими зовнішньої політики України. Оптимальний баланс між дипломатичними, військовими та інформаційними засобами є запорукою збереження суверенітету, стабільності та сталого розвитку держави в сучасній міжнародній системі [5].

Отже, у сучасних умовах глобальної нестабільності Україна стала одним із ключових чинників формування нової системи міжнародної безпеки. Її досвід протидії агресії, розвиток стратегічних альянсів, активна дипломатія та інноваційні підходи до кіберзахисту демонструють здатність держави не лише адаптуватися до викликів, а й впливати на трансформацію світового безпекового порядку.

Синергія військової стійкості, дипломатичної активності та міжнародного партнерства утворює Україну як важливого актора у формуванні сучасної архітектури миру та стабільності. Тому подальше зміцнення оборонного потенціалу, розбудова ефективної системи міжнародних гарантій і посилення ролі України в глобальних безпекових процесах є стратегічним пріоритетом держави на найближчі роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михальський, Ю., Кендус, О. та Гороховський, Д. (2025). Роль України у формуванні нової системи міжнародної безпеки після 2022 РОКУ. *Публічне управління та політика*, Р. (4 (8)).
2. Волоснікова, Н., Абрамов, Ф., & Яцина, В. Глобальні виклики та міжнародні відносини у сфері миру та безпеки. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2025. № 1. С. 79-83.
3. Волоснікова, Н., Яцина, В., & Климова, С. (2025). Дипломатія та безпека України в системі міжнародних відносин: виклики глобальної нестабільності. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*, (1 (21)), 18-30.
4. Козир, М. А. (2024). Роль міжнародних організацій у системі забезпечення міжнародної інформаційної безпеки. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/15131/1/%d0%9a%d0%a0%d0%9c_%d0%9a%d0%be%d0%b7%d0%b8%d1%802023.pdf
5. Коломієць, О. В. (2015). Особливості системи міжнародної безпеки в умовах глобалізації. *Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора політичних наук*. С. 23.

СТЕЦЕНКО ЄЛИЗАВЕТА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Клімова Інна

Житомирський державний університет імені Івана Франка

НАВЧАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні організації працюють у середовищі, що постійно змінюється під впливом технологічних новацій та конкуренції. Якісне й ефективне навчання персоналу стає інструментом, який дозволяє компаніям зберегти конкурентоспроможність та досягти стабільного розвитку за таких умов. Система професійної підготовки працівників має бути гнучкою та орієнтуватися на практичні результати, зберігаючи здатність швидко реагувати на нові вимоги ринку.

Процес навчання співробітників сьогодні розглядається як безперервний шлях удосконалення професійних умінь та компетентностей. Результативні програми зміцнюють корпоративну культуру, покращують персональну ефективність працівників і підвищують рівень залученості та мотивації. Наукові праці й аналітичні звіти свідчать, що компанії, які системно розвивають людський капітал, мають вищу продуктивність і демонструють більшу готовність до інновацій [3].

Проблема підвищення ефективності навчання полягає у пошуку найбільш дієвих методів і форм організації освітнього процесу, що відповідають стратегічним орієнтирам підприємства. Останніми роками все ширше застосовують змішане навчання. Воно поєднує очні тренінги, дистанційні модулі, індивідуальні консультації та практичні вправи. Їх персоналізація дозволяє адаптувати зміст і темп навчання до потреб співробітника, враховуючи його досвід, мотивацію та стиль пізнання.

Цифровізація змінила підхід до розвитку персоналу. Спеціалізовані онлайн-платформи, інтерактивні симулятори, VR-рішення, тестові системи та інструменти аналітики роблять навчання більш доступним, гнучким та ефективним. Вони дозволяють компаніям скоротити витрати часу на організацію навчальних заходів, а також швидко оновлювати зміст курсів [1].

Багаторівневе оцінювання результативності навчання показує не лише наскільки працівник засвоїв матеріал. Його застосування дає зрозуміти, як отримані знання вплинули на його роботу. Серед найбільш визнаних моделей аналізу ефективності — модель Д. Кіркпатріка та методика розрахунку ROI, яка дозволяє визначити економічну віддачу від навчальних заходів [2].

Мотиваційний аспект також важливий. Працівники активніше долучаються до навчальних програм, коли бачать можливості для кар'єрного зростання, отримання вищої винагороди та участі у важливих проєктах компанії. Підприємства з культурою підтримки розвитку мають кращі результати в підготовці персоналу та його подальшій роботі.

Практичні апробації запропонованих методів на ряді підприємств підтвердили, що поєднання бізнес-стратегії зі змішаними форматами навчання базованих на чіткому узгодженні освітніх цілей дозволяє скоротити витрати на підготовку одного працівника на 15–20 %. При цьому рівень засвоєння матеріалу підвищується приблизно на третину.

Ефективність навчання персоналу залежить від комплексного підходу. Такий підхід передбачає попередню діагностику потреб, упровадження сучасних технологічних рішень, систему мотивування та об'єктивне оцінювання результатів.

Інвестиції у розвиток персоналу є одними з найбільш виправданих. Саме кваліфіковані працівники формують основу стійкого розвитку організації в умовах постійних змін.

На тлі технологічної трансформації та посилення конкуренції ключовим ресурсом компанії стає її кадровий потенціал. Людський капітал варто розглядати як стратегічний актив, що визначає здатність підприємства до інновацій. Питання підвищення ефективності навчання персоналу є ключовим для забезпечення функцій компанії. Традиційні підходи часто не забезпечують потрібної гнучкості й швидкості оновлення знань.

Ефективність навчання – це співвідношення отриманих результатів до витрат на проведення освітнього процесу. Однією з поширених проблем є відсутність зв'язку між теоретичною підготовкою працівників та практичним застосуванням знань на робочому місці. Саме тому сучасні організації дедалі частіше переходять до програм, орієнтованих на розвиток конкретних компетентностей та практичних навичок. Аналіз практики вітчизняних підприємств свідчить, що значна частина бюджетів на навчання витрачається нерационально. Причиною є відсутність чіткого алгоритму визначення потреб та оцінки результатів. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадження системного підходу. Він включає чотири взаємопов'язані етапи.

Перший етап – діагностика потреб у навчанні. Заявки керівників підрозділів не достатні для її проведення. Використання методів компетенційного аналізу, атестації та опитування самих співробітників дозволяє виявити так звані «розриви компетенцій» (skill gaps) – різницю між наявним та необхідним рівнем кваліфікації.

Другий етап – вибір методів та форм навчання. Змішане навчання (blended learning), що поєднує традиційні тренінги з дистанційними курсами та самоосвітою, дозволяє підвищити ефективність. Особливу увагу слід приділити впровадженню систем управління навчанням (Learning Management Systems – LMS). Вони дозволяють автоматизувати процес навчання, забезпечити доступ до матеріалів та персоніфікувати освітні траєкторії [1]. Також високу результативність демонструє метод навчання на робочому місці (on-the-job training) з використанням наставництва та коучингу.

Третій етап – мотивація персоналу. Навчання буде ефективним лише тоді, коли працівник зацікавлений у власному розвитку. Організація має створити умови кореляції підвищення кваліфікації з кар'єрним зростанням або матеріальним заохоченням.

Четвертий етап, який часто ігнорується – оцінка ефективності навчання. Для цього доцільно використовувати багаторівневу модель Д. Кіркпатріка, адаптовану до сучасних реалій.

Отже, підвищення ефективності навчання персоналу організації розглядається як багатоаспектне завдання, що передбачає поєднання сучасних технологій, гнучкого та персоналізованого підходу до освітнього процесу та створення умов для заохочення працівників до професійного зростання. Аналіз отриманих даних засвідчують, що впровадження системного підходу до навчання персоналу впливає на показники діяльності та стимулює інноваційну активність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гончаренко О. Електронне навчання в управлінні персоналом: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Менеджмент та інновації, 2020.
2. Phillips J. Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods. London: Routledge, 2016.
3. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020.

БІЛЬСЬКИЙ ВІКТОР

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Мосійчук І.В.

Житомирський державний університет імені Івана Франка

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах посиленої конкуренції та нестабільності ринку праці стратегічне управління мотивацією персоналу стає одним із ключових чинників підвищення результативності підприємства. Класичні та сучасні теорії мотивації – від ієрархії потреб А. Маслоу до теорії самодетермінації Д. Десі та Р. Раяна – наголошують на тому, що стабільно високі робочі показники можливі лише за умови задоволення базових психологічних потреб працівників, поєднання зовнішніх стимулів з розвиненою внутрішньою мотивацією [1; 2]. Дослідження G. Peramatzis та M. Galanakis (2022), що переосмислює двофакторну теорію Ф. Герцберга, підкреслює: мотиваційні фактори, пов'язані зі змістом роботи, розвитком і визнанням, відіграють вирішальну роль для задоволеності та залученості персоналу, тоді як гігієнічні чинники радше запобігають незадоволенню, але самі по собі не забезпечують зростання ефективності [4].

Метою нашого дослідження було оцінити, як розроблена на підприємстві стратегія управління мотивацією праці впливає одночасно на показники емоційного вигорання та продуктивності персоналу. Емпірична база включала 50 працівників сервісно-торговельного підприємства: 40 продавців-консультантів, 6 майстрів сервісного центру та 4 комірників. Дослідження проводилося у дві хвили: до впровадження стратегії та через визначений період після її реалізації. Для оцінки емоційного стану використовувалося опитування за модифікованою методикою діагностики емоційного вигорання (з виділенням трьох компонентів: деперсоналізації, особистої задоволеності та емоційного виснаження), а для аналізу ефективності – система ключових показників ефективності (KPI), що відображала специфіку діяльності кожної групи.

Розроблена стратегія управління мотивацією мала комплексний характер і поєднувала матеріальні та нематеріальні інструменти. У фінансовому вимірі було впроваджено прозору преміальну систему, у якій розмір додаткової винагороди залежав від досягнення індивідуальних та командних KPI. Нематеріальні компоненти включали регулярний зворотний зв'язок, публічне визнання результатів, ініціативу «кращий працівник місяця», можливості для обміну досвідом. Організаційний блок змін охоплював оптимізацію бізнес-процесів, удосконалення внутрішньої комунікації між відділами, часткове оновлення обладнання та покращення умов праці. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про мотиваційну систему як інструмент не тільки стимулювання, а й зниження надмірних робочих вимог, що сприяє профілактиці вигорання [2; 3; 4].

Результати діагностики емоційного вигорання продемонстрували виразну позитивну динаміку в усіх трьох групах. У продавців-консультантів рівень деперсоналізації знизився приблизно на 81,0 %, емоційне виснаження – на 88,1 %, тоді як показники особистої задоволеності зросли на 45,9 %. У майстрів сервісного центру показник деперсоналізації майже повністю зник, емоційне виснаження знизилося на 90,2 %, а задоволеність роботою зросла орієнтовно на 46,8 %. Схожа динаміка спостерігалася й у комірників: деперсоналізація зменшилася приблизно на 85,0 %, емоційне виснаження – на 90,0 %, тоді як особиста задоволеність зросла на 45,0 %. Така сукупність змін свідчить про загальне зниження проявів емоційного вигорання і формування більш стійкого, ресурсного психологічного стану працівників.

Не менш переконливими виявилися результати аналізу продуктивності. Для продавців-консультантів було зафіксовано зростання допродажу додаткових послуг приблизно на 46,7 %, збільшення продажу вживаної техніки на 68,8 %, підвищення проникності захисного скла до телефонів на 16,9 % та проникності гарантії до техніки на 28,1 %. Це свідчить про розвиток навичок комплексного продажу та орієнтацію на повніше задоволення потреб клієнтів. У майстрів сервісного центру кількість виконаних ремонтів зросла орієнтовно на 22,5 %, середній час ремонту скоротився на 35,0 %, повторні звернення клієнтів зменшилися на 25,4 %, а частка складних ремонтів у загальному обсязі робіт зросла на 52,4 %. Це відображає підвищення якості сервісу, професійної впевненості та готовності спеціалістів братися за більш складні завдання.

У роботі складу також спостерігалися виразні позитивні зміни: тривалість повної інвентаризації товарів зменшилася приблизно на 17,9 %, кількість помилок при комплектації – на 37,5 %, час між прийомом та відправленням замовлення клієнту скоротився на 41,7 %, а рівень збереження товару підвищився орієнтовно на 2,1 %. Це свідчить про оптимізацію логістичних процесів, зростання уважності та відповідальності працівників складу, а також про те, що мотиваційні заходи позитивно впливають не лише на суб'єктивні переживання, а й на операційну ефективність.

Отже, результати проведеного дослідження засвідчують, що впроваджена стратегія управління мотивацією праці на підприємстві забезпечила одночасно зниження рівня емоційного вигорання та зростання продуктивності персоналу у трьох ключових професійних групах. Комплексний підхід, що поєднує матеріальні стимули, нематеріальні форми визнання, можливості розвитку та покращення організаційних умов, може бути розглянутий як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності сервісно-торговельних підприємств і створення стійкої мотиваційної системи, яка підтримує довгостроковий розвиток організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A. H. Maslow. A Theory of Human Motivation (1943). URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (дата звернення: 02.09.2025).
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), p. 227–268.
3. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2021, p. 3-25.
4. Peramatzis G., Galanakis M. Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Psychology Research*, 2022, 12(1), p. 1–12.

МАЦЮК АНАСТАСІЯ

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

за спеціальністю 051 Економіка

Державний біотехнічний університет

Науковий керівник:

к.е.н., професор Круглова Олена

Державний біотехнічний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ДОБРОБУТ: ЯК НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВАЮТЬ НА HR-СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА

Формування HR-стратегії підприємства передбачає комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх передумов, що визначають можливості та обмеження реалізації обраної стратегії, таких як структура, цілі, ресурсний потенціал та корпоративна культура підприємства, а також законодавство, стан ринку праці, економічна ситуація в галузі. Особливої актуальності набуває врахування цих чинників під час виходу на нові ринки. У цьому разі до умов, пов'язаних із тенденціями глобальної економіки, додаються специфічні особливості економічного розвитку країни. У контексті формування HR-стратегії підприємства в рамках виходу на зарубіжні ринки такими особливостями є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), стан і динаміка людського капіталу, рівень економічного добробуту в країні. Хоча ці характеристики відображають різні аспекти економіки країни, вважаємо, що вони пов'язані між собою. Приміром, цифровізація та застосування ІКТ зумовлюють зміни на ринку праці, у системі освіти й управління, формують нові вимоги до людського капіталу, зокрема щодо компетентностей працівників та їхньої професійної підготовки, і значною мірою залежать

від рівня добробуту в країні, оскільки інноваційні та освітні проєкти потребують довгострокових інвестиційних вкладень.

З огляду на це висунуто й перевірено гіпотезу про зв'язок між зазначеними характеристиками. Для цього розглянуто показники, що відображають цифровізацію, людський капітал та економічний стан країни у взаємозв'язку [4]. У дослідженні використано такі показники: Індекс людського розвитку (HDI) [3], показник ІКТ у складі Глобального інноваційного індексу (ICT, Global Innovation Index) [2], середній дохід на одну людину (GDP per capita) [3]. Аналіз проведено за даними п'яти країн з використанням методу рейтингів (від 1 (найвищої) до 5 (найнижчої) позиції у рейтингу) за такої умови: чим більшим є показник, тим вищу позицію в рейтингу посідає країна (табл.).

Таблиця – Ранг країн у групі за показниками цифровізації, людського капіталу й економічного добробуту у 2019–2022 рр.

Країна	Показник	2019	2020	2021	2022
Естонія	Показник ІКТ у складі Глобального інноваційного індексу, ранг у групі	1	1	1	1
	Індекс людського розвитку, ранг у групі	1	1	1	1
	Середній дохід на одну людину, ранг у групі	1	1	1	1
Латвія	Показник ІКТ у складі Глобального інноваційного індексу, ранг у групі	3	3	3	3
	Індекс людського розвитку, ранг у групі	4	4	4	3
	Середній дохід на одну людину, ранг у групі	3	3	3	3
Литва	Показник ІКТ у складі Глобального інноваційного індексу, ранг у групі	2	2	2	2
	Індекс людського розвитку, ранг у групі	2	2	3	4
	Середній дохід на одну людину, ранг у групі	2	2	2	2
Молдова	Показник ІКТ у складі Глобального інноваційного індексу, ранг у групі	5	5	5	5
	Індекс людського розвитку, ранг у групі	5	5	5	5
	Середній дохід на одну людину, ранг у групі	5	5	5	5
Польща	Показник ІКТ у складі Глобального інноваційного індексу, ранг у групі	4	4	4	4
	Індекс людського розвитку, ранг у групі	3	3	2	2
	Середній дохід на одну людину, ранг у групі	4	4	4	4

Примітка. Складено за даними [1–3].

Аналіз показав, що наведені показники (табл.) пов'язані між собою, а високі рейтинги країн із цифрових змін супроводжуються високими показниками їх людського розвитку й економічного добробуту як за окремими періодами часу, так і в динаміці. Порівняння національних економік за цими показниками має практичну цінність для підприємств, особливо у формуванні стратегій розвитку персоналу, цифровізації та корпоративної соціальної відповідальності. Моніторинг трьох показників (Індекс людського розвитку, показник ІКТ у складі Глобального інноваційного індексу, середній дохід на одну людину) доцільно використати для прогнозування ризиків плинності кадрів, планування рекрутингу, оцінювання ефективності навчання. Високий рейтинг країни за показником Індексу людського розвитку свідчить про наявність кваліфікованих кадрів. Підприємства можуть орієнтуватися на ці дані під час вибору місця для відкриття офісів, виробництва чи R&D-центрів. Якщо рейтинг за Індексом людського розвитку низький, компанії можуть інвестувати в освітні програми, стажування, що сприятиме підвищенню лояльності й продуктивності працівників. Високий рівень ІКТ у країні – сигнал для

активного впровадження компаніями цифрових бізнес-моделей. На стратегічні рішення підприємств впливає також показник добробуту населення. Якщо країна експансії належить до групи з високим рівнем доходів населення, підприємству, що виходить на ринок цієї країни, слід формувати пакети компенсації працівникам, упроваджувати програми добробуту (well-being) та гнучкі графіки.

Таким чином, дослідження макросередовища та національних особливостей формування економіки країн дозволяє підприємствам використати макроекономічні індикатори як підґрунтя для формування ефективної системи управління компанією для підвищення її ефективності, інноваційності та стійкості.

Список використаних джерел

1. GDP per capita. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=UA>
2. Global Innovation Index. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>
3. Human Development Reports. URL: <https://hdr.undp.org/>
4. Koptieva H., Krasnokutska N., Kruhlova O. Managerial Approaches to Navigating Renewable Energy Investment Globally. *IEEE 5th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek)*. Kharkiv, Ukraine, 2024. P. 1–6. DOI: 10.1109/KhPIWeek61434.2024.10878038.

СЕКЦІЯ 6. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

БАРИШЕВА МАРІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент економічних наук Ковальова Марія
Державний торговельно-економічний університет

ЛІДЕРСТВО В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Глобалізація економічних процесів та стрімке зростання кількості транснаціональних корпорацій зробили мультикультурне лідерство не просто трендом, а критичною необхідною компетенцією для міжнародних менеджерів. Світ бізнесу сьогодні є мозаїкою, де робочі команди, часто географічно розподілені, складаються з представників десятків різних національних культур, кожна з яких привносить свій унікальний набір цінностей, норм поведінки, уявлень про ієрархію та стилів спілкування. Успішне управління в цьому різноманітному середовищі вимагає від керівників виходу за межі традиційних моделей менеджменту. Це потребує не лише глибокої професійної компетентності, а й розвитку високого рівня культурної обізнаності та вміння адаптуватись, оскільки культурне різноманіття може бути як потужним джерелом інновацій, так і причиною серйозних конфліктів та неефективності.

Одним із найбільш підступних і поширених викликів, з яким, в першу чергу, стикаються міжнародні менеджери, є комунікаційні бар'єри та, як наслідок, глибоке взаємне непорозуміння. Цей виклик полягає не просто у подоланні мовних відмінностей, наприклад, використання англійської як універсальної мови не завжди є ефективним, як мінімум через різну інтерпретацію ідіом чи культурно-специфічних виразів[4]. Суттєва складність криється у відмінностях стилів комунікації: наприклад, культури непрямой комунікації, як-от японська, китайська чи корейська, часто покладаються на контекст, або невербальні сигнали для передачі повідомлення, щоб уникнути втрати "обличчя" або прямої конфронтації [6]. На противагу цьому, культури прямої комунікації (німецька, американська) цінують чіткість, явність та безпосередність висловлювань [6]. Для менеджера, який звик до прямої, непряме спілкування може здатися нерішучістю або некомпетентністю, тоді як для представника непрямой культури, пряма критика чи запитання можуть бути сприйняті як агресія та неповага. Крім того, невербальні сигнали, включаючи жести, міміку та, особливо, зоровий контакт, можуть мати абсолютно протилежні значення в різних країнах, де в одних він є ознакою поваги та уваги, а в інших — знаком виклику чи грубості.

Інший виклик пов'язаний із різними очікуваннями щодо стилю лідерства та організаційної структури, що ґрунтується на національних культурних моделях. Одне з найпопулярніших досліджень на цю тему: модель культурних вимірів Герта Хофстеде наголошує, що у культурах із високою дистанцією влади (наприклад, Малайзія, Мексика, Індія) підлеглі природно очікують чіткої ієрархічної структури, авторитарного або патерналістського стилю лідерства, а рішення, прийняті керівником, рідко підлягають сумніву чи обговоренню [5]. Якщо міжнародний менеджер спробує впровадити демократичний чи партисипативний стиль у такій культурі, це може бути сприйнято як слабкість або відсутність компетентності. І навпаки, у культурах із низькою дистанцією влади (Скандинавія, Ізраїль) цінується егалітаризм, відкритість, заохочується ініціатива, а менеджери, які діють надто авторитарно, можуть відчувувати команду та знижувати її моральний дух [5]. Також значний вплив має вимір індивідуалізму проти колективізму; у колективістських культурах (наприклад, Китай, Південна Корея) фокус завжди на групі, а

не на індивіди, і лідер повинен приділяти першочергову увагу підтримці гармонії, злагоді та груповому успіху, тоді як в індивідуалістичних культурах (США, Західна Європа) акцент робиться на особистій свободі, самоспрямованості та винагороді за індивідуальні досягнення [5].

Культурні відмінності також створюють труднощі у робочих процесах, підходах до часу та прийнятті рішень. Вимір уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance) показує, як культура реагує на невідомі та неструктуровані ситуації [5]. Культури з високим показником (Японія, Греція, Португалія) вимагають чітких інструкцій, детальних планів, суворого дотримання правил і більш обережно ставляться до ризику. Менеджер повинен надати таким командам максимум інформації та формалізувати процеси. Натомість, культури з низьким показником більш терпимі до ризику, гнучкі та охоче приймають зміни. Відмінності у сприйнятті часу також є критичними: монохронні культури (Німеччина, Швейцарія) суворо дотримуються графіків, послідовно виконують завдання та вважають час фіксованим ресурсом. Арабські країни більш гнучкі в цьому плані, вони можуть виконувати кілька завдань одночасно, а особисті відносини та обставини є важливішими за суворий графік. Неврахування цих відмінностей може призвести до постійних конфліктів у команді, зривів термінів та зниження продуктивності.

Для успішного подолання цих непростих викликів міжнародні менеджери мають розвивати Культурний Інтелект (Cultural Intelligence – CQ) – здатність ефективно функціонувати в умовах культурного різноманіття. CQ є більш всеосяжним, ніж проста культурна обізнаність, і включає чотири взаємопов'язані компоненти. Когнітивний CQ – це знання про різні культури та їхні моделі. Метакогнітивний CQ – це здатність усвідомлювати та контролювати власні культурні припущення під час взаємодії та активно коригувати свою стратегію. Мотиваційний CQ – це інтерес, енергія та наполегливість у взаємодії з представниками інших культур. І нарешті, Поведінковий CQ – це здатність змінювати свою вербальну та невербальну поведінку відповідно до культурних норм ситуації [2].

Крім розвитку культурного інтелекту, критичною стратегією є адаптивне лідерство. Очевидно, що універсального, ефективного у всьому світі стилю лідерства не існує, тому менеджер має швидко орієнтуватись по ситуації і створювати стратегію. Він повинен розуміти, коли треба змінити ступінь своєї прямоти, рівень делегування повноважень та ступінь участі співробітників у прийнятті рішень залежно від культурних очікувань. Наприклад, дослідження показують, що трансформаційне лідерство, яке фокусується на формуванні бачення та надиханні, може бути ефективним у багатьох культурах, але його реалізація (спосіб натхнення, частота та форма зворотного зв'язку) потребує глибокої культурної чутливості [4]. У сфері комунікації необхідно застосовувати принцип простоти та прозорості: використовувати чітку мову без ідіом, бути максимально зрозумілим у вираженні очікувань і уникати двозначності. Не менш важливим є розвиток культурної емпатії та навичок активного слухання, що допомагає визнати законність різних точок зору. Замість нав'язування культури головного офісу, успішний міжнародний менеджер повинен сформувати спільні, прозорі командні норми, які інтегрують найкращі практики різних культур, забезпечуючи єдність робочого процесу та очікувань усіх членів команди [3].

Підсумовуючи, лідерство в мультикультурному середовищі є одним із найскладніших, але найбільш перспективних напрямків у міжнародному менеджменті. Щоб якісно вирішувати проблеми, які виникають через відмінності у спілкуванні, різні очікування від керівництва та несхожі робочі звички в міжнародних командах, простої толерантності недостатньо. Менеджерам необхідно знаходити компроміс, створюючи спільні ефективні норми, і при цьому розвивати культурний інтелект — тобто, вчитися розуміти, як саме культура впливає на поведінку та роботу, та, відповідно, адаптувати свої

дії. Розвиток культурного інтелекту, адаптивності та емпатії є ключовими умовами, які дозволяють міжнародному менеджеру перетворити культурне різноманіття з потенційного джерела конфліктів на потужну основу для інновацій, що забезпечує його лідерство та стійку конкурентну перевагу компанії в умовах глобального бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deanne N. Den Hartog, Annebel H.B. De Hoogh. Cross-Cultural Leadership: What We Know, What We Need to Know, and Where We Need to Go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2024. URL: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-110721-033711> (дата звернення: 16.10.2025).
2. IJBMI. Cross-Cultural Management Challenges in Multinational Corporations. *International Journal of Business and Management Invention*. 2025. Vol. 14, Iss. 6. P. 76–84. URL: [https://ijbmi.org/papers/Vol\(14\)6/14067684.pdf](https://ijbmi.org/papers/Vol(14)6/14067684.pdf) (дата звернення: 14.10.2025).
3. Join The Collective. Overcoming Leadership Challenges in Multicultural Environments. *Join The Collective*. URL: <https://www.jointhecollective.com/article/overcoming-leadership-challenges-in-multicultural-environments/> (дата звернення: 14.10.2025).
4. Nusret Sogancilar, Husniye Ors. Understanding the challenges of multicultural team management. *ResearchGate*. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/328559022_Understanding_the_challenges_of_multicultural_team_management (дата звернення: 16.10.2025).
5. TechnoFunc. Cross-Cultural Leadership. *TechnoFunc*. URL: <https://www.technofunc.com/index.php/leadership-skills-2/leadership-styles/item/cross-cultural-leadership> (дата звернення: 16.10.2025).
6. Thunderbird School of Global Management. Managing global teams: Challenges and strategies for leaders. *Thunderbird School of Global Management*. URL: <https://thunderbird.asu.edu/thought-leadership/insights/managing-global-teams> (дата звернення: 16.10.2025).

СТАРЕНЬКИЙ ЮРІЙ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Кудельський Віталій

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні стала потужним випробуванням для всіх сфер суспільного життя, зокрема для бізнесу. У цих складних умовах соціальна відповідальність підприємств набула нового змісту та значення, перетворившись із добровільної ініціативи на невід'ємний елемент стратегії виживання та розвитку компаній. Бізнес змушений не лише адаптуватися до нової економічної реальності, але й активно долучатися до підтримки держави, суспільства та власних працівників.

Соціально відповідальні компанії відіграють ключову роль у зміцненні національної стійкості, сприяючи забезпеченню Збройних Сил України, допомагаючи внутрішньо переміщеним особам, постраждалим громадам і вразливим верствам населення. Водночас значна увага приділяється внутрішній корпоративній культурі — підтримці працівників, їхньому фізичному та психологічному благополуччю, збереженню робочих місць і розвитку нових форматів взаємодії.

Протягом війни в Україні сформувалися кілька характерних рис, що вирізняють корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) українського бізнесу від світових

практик. Ця трансформація відбувається у двох ключових напрямках — **зовнішньому** та **внутрішньому**.

У межах **зовнішнього напрямку** підприємства зосереджують зусилля на підтримці Збройних Сил України, допомозі внутрішньо переміщеним особам, а також громадянам, які опинилися у складних життєвих обставинах — зокрема тим, хто постраждав від бойових дій, терористичних атак чи тимчасової окупації.

Внутрішній напрям КСВ є не менш важливим, адже безпосередньо впливає на репутацію компанії та добробут її працівників. Якщо раніше корпоративна соціальна відповідальність переважно асоціювалася з прагненням залучати висококваліфіковані кадри та створювати умови для розвитку їхнього потенціалу, то в умовах повномасштабної війни вона перетворилася на невід’ємну складову корпоративної культури.

Війна суттєво вплинула на психологічний стан і відчуття безпеки людей, змусивши їх адаптуватися до нової реальності та шукати способи відновлення контролю над власним життям. У перші місяці бойових дій багато працівників потребували допомоги з евакуацією, переїздом, фінансової, психологічної та юридичної підтримки. У цих умовах саме компанії стали для багатьох джерелом стабільності та підтримки [1].

Військова агресія Росії стала своєрідним каталізатором розвитку соціальної відповідальності українського бізнесу. Вона спонукала підприємства переглянути власні стратегії корпоративної відповідальності та адаптувати їх до сучасних умов, головним чином спрямованих на забезпечення безпеки працівників, підтримку Збройних Сил України та допомогу постраждалим від воєнних дій. Таким чином, із початком війни вітчизняний бізнес активно долучився до підтримки держави та її громадян [2].

З метою ілюстрації масштабів соціально відповідальної діяльності підприємств під час війни, у **таблиці 1** наведено приклади найактивніших українських компаній, які реалізують масштабні ініціативи з підтримки держави, армії та населення.

Таблиця 1

Приклади корпоративних ініціатив з конкретними обсягами допомоги

Компанія	Основна ініціатива	Обсяг / сума допомоги
МХП	Гуманітарна допомога, підтримка ЗСУ	12,8 тис. тонн продукції, 700 млн грн, 3,5 млн \$ субвенцій
IBOX Bank	Закупівля техніки, підтримка фронтовиків	100% зарплати військовим, дрони, амуніція
ПУМБ	Проект «Ми однієї крові», підтримка армії	80 млн грн + 2 млн грн для донорських проєктів
Нова Пошта	Безкоштовна доставка, підтримка оборони	40 тис. тонн вантажів, 100 млн \$ допомоги
Ашан Україна	Фонд «Ашан з тобою» для працівників	Допомога понад 1000 постраждалим співробітникам

Джерело: складено автором на основі [3]

Як видно з наведених даних, корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу в умовах війни набуває стратегічного характеру. Найбільші підприємства країни реалізують масштабні програми підтримки військових, волонтерів, працівників та цивільного населення. Так, агрохолдинг **МХП** став одним із лідерів гуманітарної допомоги, надавши понад **12,8 тис. тонн** продовольства на **700 млн грн**, що свідчить про глибоку інтеграцію соціальних пріоритетів у виробничу діяльність.

Банківський сектор також продемонстрував високу соціальну активність: **IBOX Bank** забезпечує повну виплату заробітної плати мобілізованим працівникам та фінансує закупівлю військового спорядження, а **ПУМБ** інвестував понад **80 млн грн** у підтримку оборони та реалізував благодійний проєкт із розвитку донорства.

Компанія «**Нова Пошта**» активно долучилась до логістичного забезпечення гуманітарних потреб, доставивши понад **40 тис. тонн вантажів** на суму близько **100 млн дол. США**, що підкреслює її ключову роль у забезпеченні тилу.

Не менш важливим є приклад «**Ашан Україна**», який зосередив зусилля на соціальному захисті своїх працівників, створивши корпоративний фонд допомоги постраждалим від війни.

Водночас, поряд із позитивними прикладами соціально відповідальної діяльності українських компаній, спостерігаються й протилежні тенденції, що свідчать про наявність суттєвих проблем у бізнес-середовищі. Частина підприємств, замість дотримання принципів прозорості та законності, продовжує діяти в «тіні», уникаючи сплати податків і тим самим послаблюючи економічну стійкість держави. Особливо гостро ця проблема проявляється у тютюновій галузі, де рівень нелегального обігу продукції стрімко зростає, підриваючи фінансові ресурси, які могли б бути спрямовані на підтримку Збройних Сил України та відновлення країни.

До прикладу, за результатами останнього дослідження Kantar, станом на жовтень 2023 року рівень нелегального ринку сигарет в Україні досяг **25,7%**, тоді як у червні цей показник становив **19,5%**. Такий рівень тіньового обігу є **найвищим за весь період спостережень**, які компанія Kantar проводить з **2011 року**, і фактично встановлює антирекорд для українського ринку тютюнових виробів [4].

Отже, війна прискорила переосмислення ролі бізнесу в Україні: компанії взяли на себе соціальну відповідальність і стали важливим чинником національної стійкості. Приклади МХП, IBOX Bank, ПУМБ, Нової Пошти та Ашан Україна показують, що CSR перетворився з репутаційного інструменту на механізм підтримки держави, ЗСУ та громадян.

Разом із тим, зростання тіньової економіки та нелегальної торгівлі вказує на проблеми ділової етики та контролю. Розвиток соціальної відповідальності потребує інституціоналізації та зміцнення співпраці між владою, бізнесом і суспільством для сталого економічного та соціального відродження України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. *НІСД*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v> (дата звернення: 06.10.2025).
2. Бондарук М. В. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни і післявоєнний період в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 17. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-17-02-13/2025-17-02-13> (дата звернення: 12.10.2025).
3. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., & Чернишов, О. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 405–416. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>
4. В Україні зафіксований рекордний рівень нелегального ринку сигарет. *EBA European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/v-ukrayini-zafiksovanyj-rekordnyj-riven-nelegalnogo-rynku-sygaret> (дата звернення: 12.10.2025).

ШАМРО НАТАЛІЯ

Науковий керівник:

старший викладач, Бондар Віта,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РИНКУ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Стратегічний менеджмент сьогодні стає головним інструментом управління підприємством у мінливих умовах глобальної економіки. У світі, де темпи змін перевищують можливості традиційних управлінських систем, саме стратегічний підхід дозволяє забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

В умовах високої конкуренції стратегічний менеджмент в Україні набуває нового змісту. Він не обмежується плануванням це система, яка поєднує аналіз, вибір, реалізацію та оцінку стратегій з урахуванням економічних, політичних і технологічних чинників. Як зазначають Ткаченко І. С. і Сенчук О. В. [2], сучасні компанії змушені адаптуватися до змін у глобальному бізнес-середовищі, розробляючи стратегії, що враховують не лише внутрішній потенціал, а й зовнішні виклики від коливань ринку до інноваційних трендів.

Одним із ключових напрямів розвитку стратегічного менеджменту є інтеграція інновацій та цифрових технологій. У працях українських науковців підкреслюється, що бізнес, який застосовує аналітичні інструменти для прогнозування ринку, може ефективніше реагувати на зміни попиту та конкуренції. Глобалізація і цифровізація призвели до того, що аналітика, big data, штучний інтелект і автоматизовані системи стали частиною стратегічних процесів управління. Саме ці технології забезпечують прозорість, швидкість прийняття рішень і точність у визначенні стратегічних пріоритетів.

Як наголошується в статті Чигрин О. В. і Бондаренко А. М. [3], сучасні виклики війна, інфляція, зменшення трудових ресурсів змушують підприємства України переосмислювати свої стратегії. Вони все частіше застосовують десятиетапні схеми стратегічного управління, які включають SWOT-аналіз, оцінку ризиків, інноваційні підходи до управління ресурсами та соціальну відповідальність бізнесу. Такі системи дозволяють швидше реагувати на кризові явища і водночас підтримувати сталий розвиток. Згідно з аналізом джерел, стратегічне управління сьогодні тісно пов'язане з концепцією гнучкого підприємства. Йдеться не лише про здатність змінювати виробничі процеси, а й про вміння переорієнтовуватись на нові ринки, створювати партнерства, формувати нові бізнес-моделі. Це підхід, у якому стратегія стає не фіксованим планом, а живим механізмом, що постійно адаптується до зовнішніх факторів.

Як зазначають автори Ткаченко І. С. і Сенчук О. В. що стратегічний менеджмент це поєднання аналітики і людського фактору. Менеджери повинні не лише володіти методиками планування, а й вміти передбачати зміни середовища, координувати різні рівні управління, формувати корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток [2]. Це особливо важливо в період невизначеності, коли роль лідера і стратегічного бачення зростає.

Серед новітніх тенденцій виділяється посилення ролі сталого розвитку. Стратегічне планування більше не обмежується прибутком воно враховує екологічну, соціальну та управлінську (ESG) відповідальність. У статті Кадикової І. М. і Бабенка Д. І. [1] зазначено, що стратегічні рішення мають орієнтуватися на довгострокову цінність для суспільства та споживачів, а не лише на короткострокові фінансові показники. У контексті війни українські підприємства зіштовхнулися з унікальною ситуацією необхідністю пристосувати стратегії до надзвичайно нестабільного середовища.

Як зазначають Чигрин О. та Бондаренко А. [3], ключовими завданнями стратегічного управління стають адаптація до воєнних ризиків, збереження трудових ресурсів, залучення іноземних партнерів та цифровізація процесів. Автори наголошують, що підприємства, які інтегрують інновації й використовують аналітику для прогнозування ризиків, мають більше шансів не лише вижити, а й отримати конкурентні переваги після війни. Наприклад, група SCM Holdings у 2022 році виплатила понад 73,2 млрд грн

податків, водночас спрямувала понад 11,3 млрд грн на підтримку країни, що демонструє стратегічну орієнтацію бізнесу на соціальну відповідальність і довгострокову стабільність [4]. Інший приклад авіаперевізник SkyUp Airlines, який через закриття повітряного простору України змушений був переорієнтувати свою бізнес-модель: близько 70 % доходу у 2023 році компанія отримала завдяки роботі за моделлю АСМІ (літак, екіпаж, обслуговування, страхування) для європейських операторів [5]. Такі приклади підтверджують здатність українських компаній гнучко реагувати на виклики війни та глобальної конкуренції, адаптуючи свої стратегії до нових умов.

Сучасна українська економіка демонструє приклади того, як стратегічне управління допомагає відновлювати промисловість. Наприклад, підприємства, що зосередилися на розвитку ІТ-напрямку, диверсифікації ринків і партнерствах із закордонними компаніями, показують зростання навіть у кризових умовах. Це підтверджує ефективність підходу, що базується на поєднанні ресурсної теорії (Resource-Based View) та динамічних можливостей тобто здатності фірми постійно перебудовувати свої ресурси відповідно до нових реалій [3]. З іншого боку, аналіз статті Кадикової І. М. і Бабенка Д. І. показує, що стратегічне управління повинно враховувати зміни у споживчій поведінці та технологічні зрушення. Автори підкреслюють, що нові бізнес-моделі мають спиратися на гнучкість, інновації, партнерство та швидкість прийняття рішень. Тільки ті компанії, які зможуть інтегрувати ці принципи, матимуть реальні шанси утримати конкурентні позиції в умовах глобальної турбулентності.

Український досвід стратегічного менеджменту є унікальним, адже поєднує одночасно кризове управління, інноваційний розвиток і соціальну відповідальність бізнесу. На відміну від світових трендів, де стратегічні зміни здебільшого зумовлені технологічними або ринковими факторами, в Україні ключовим чинником стала війна. Це змусило компанії швидше переходити до гнучких моделей управління, цифровізації, багаторівневого ризик-менеджменту та формування партнерств, орієнтованих не лише на прибуток, а й на відновлення економіки. Такий підхід створює нову модель стратегічного менеджменту адаптивну, соціально орієнтовану та національно відповідальну.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кадикова І. М., Бабенко Д. І. Сучасні тренди розвитку стратегічного управління. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 413–421. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-413-421>. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-413_421.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
2. Ткаченко І. С., Сенчук О. В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1(29). С. 57. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-9>. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2024/Tkachenko_Shved.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
3. Чигрин О., Бондаренко А. Напрями розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3725> (дата звернення: 10.11.2025).
4. SCM Holdings. «SCM doubles down on Ukraine's development, working with international partners.» 22 листопада 2024 р. URL: <https://scm.com.ua/en/news/scm-posilyuye-fokus-na-rozvitku-ukrajini-ta-aktivno-spivpracyuye-z-mizhnarodnimi-partnerami> (дата звернення: 11.11.2025).
5. *Ukrainian air carrier SkyUp builds up Europe business to survive war. Reuters*. 18 March 2024. URL: <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/ukrainian-air-carrier-skyup-builds-up-europe-business-survive-war-2024-03-18> (дата звернення: 10.11.2025).

ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні трансформації глобального ринку зумовлюють потребу переосмислення теоретичних і практичних підходів до менеджменту, оскільки традиційні моделі управління дедалі менше відповідають умовам високої конкуренції, цифровізації та нестабільності економічного середовища. В останні роки теорія менеджменту активно розвивається у напрямі посилення ролі стратегічного мислення, адаптивності організацій та здатності до інновацій. Наукові дослідження свідчать про зростання значимості концепцій кросфункціональної взаємодії, гнучких управлінських структур та командноорієнтованих моделей, що забезпечують швидке реагування на зміни попиту та ринкової ситуації [1].

Однією з ключових тенденцій розвитку сучасного менеджменту є цифрова трансформація бізнес-процесів, яка охоплює автоматизацію операцій, впровадження аналітики великих даних, штучного інтелекту та хмарних технологій. Наукові праці підкреслюють, що використання цифрових інструментів дає змогу суттєво підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати витрати та збільшити продуктивність персоналу [2]. У практичному вимірі цифровізація менеджменту проявляється у створенні систем електронного документообігу, використанні CRM- та ERP-платформ, що дозволяє підприємствам підвищувати прозорість операцій та якість обслуговування клієнтів.

Важливим напрямом розвитку теорії менеджменту є орієнтація на стійкість (sustainability) як інтегральну складову стратегічного управління. У конкурентному середовищі підприємства дедалі частіше впроваджують моделі ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління), реалізують програми соціальної відповідальності та застосовують підходи «зеленого» менеджменту. Аналіз сучасної практики показує, що компанії, які приділяють увагу екологічності виробництва, етичним стандартам та взаємодії із суспільством, мають вищий рівень довіри з боку споживачів та інвесторів, що формує їхні конкурентні переваги [3].

Український бізнес також демонструє активне впровадження сучасних управлінських тенденцій. Зокрема, мережа «Нова Пошта» формує свою конкурентну стратегію на основі безперервних інновацій, автоматизації логістики, впровадження роботизованих терміналів та розширення цифрових сервісів, що дозволило компанії зміцнити позиції навіть в умовах воєнної економіки [4]. Підприємства роздрібної торгівлі, такі як «Сільпо» та «АТБ», реалізують стратегії клієнтоорієнтованості, використовуючи персоналізований маркетинг, big data та мобільні додатки, що підвищує лояльність споживачів і конкурентоспроможність мереж. У виробничому секторі компанії «Interpipe» та «Метінвест» застосовують концепції операційної досконалості (lean management), оптимізуючи технологічні процеси, зменшуючи витрати і підвищуючи якість продукції.

Окремо слід виділити поширення гнучких методологій управління — Agile, Scrum, Kanban, які є ефективними у мінливому конкурентному середовищі. Ці підходи забезпечують адаптивність команд, швидкий пошук управлінських рішень та здатність бізнесу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У наукових дослідженнях вказується, що agile-орієнтовані підприємства демонструють вищу інноваційну активність та кращі фінансові результати порівняно з компаніями, що використовують традиційні моделі менеджменту [5].

В сучасних умовах економічних відносин об'єктивною необхідністю є створення умов для формування та розвитку інтелектуального капіталу, провідна роль серед складових інтелектуального капіталу належить людському. Динамічне конкурентне середовище сучасної економіки спонукає суб'єктів господарювання до нетворкінгу, шукати спільні точки дотику, ділитися досвідом, що робить людський капітал ключовим ресурсом успішної адаптації бізнесу до зовнішніх факторів впливу [6].

Підсумовуючи, варто наголосити, що сучасні тенденції розвитку менеджменту характеризуються поєднанням цифрових, стратегічних та інноваційних підходів, які забезпечують підприємствам можливість зберігати конкурентоспроможність у складних умовах ринку. Теорія менеджменту продовжує активно розвиватися, збагачуючись новими концепціями, а практика засвідчує, що підприємства, які впроваджують сучасні методи управління, отримують стійкі конкурентні переваги та кращі результати діяльності. В умовах глобальних викликів, економічної нестабільності та високої конкуренції саме гнучкість, інноваційність і стратегічна орієнтація стають визначальними чинниками успіху для українських і світових компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Практика менеджменту. Київ: Наш Формат, 2019.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2020.
3. Лозовицький Д. ESG-тренди в управлінні компаніями: аналітичний огляд. Економіка України. 2022.
4. Офіційний сайт НоваПошта. Режим доступу: <https://novaposhta.ua>
5. Rigby D., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile. Harvard Business Review. 2016.
6. Ахновська І., Болгов В. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*, 2023. №52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-64>

БЕСПЯТЮК МАРІЯ

Науковий керівник:

к. е. н., доцент Хитра Олена

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасні умови розвитку суспільства та економіки вимагають від керівників високої ефективності та вміння швидко приймати рішення. Одним з ключових чинників результативної управлінської діяльності є раціональне використання часу. Тайм-менеджмент розглядається не лише як планування робочого дня, а як система управління власною діяльністю: постановка цілей, визначення пріоритетів, оптимізація процесів. Для керівника це означає підвищення особистої продуктивності та створення умов для ефективної роботи команди [1].

Вперше про тайм-менеджмент як окремий напрям менеджменту заговорили у Нідерландах у 70-х роках XX століття, коли з'явилися спеціалізовані курси для службовців і бізнесменів, що навчали плануванню часу. На початковому етапі тайм-менеджмент існував у вигляді окремих практичних порад консультантів з управління щодо планування та раціонального використання часу.

У сучасній науковій літературі, присвяченій менеджменту, спостерігаються різні підходи до визначення сутності поняття «тайм-менеджмент»: як технології організації часу в реальних життєвих ситуаціях, що включає численні приклади, прийоми та

рекомендації, які роблять управлінські концепції практичними й доступними для запам'ятовування; як технології, що дає змогу раціонально використовувати непоновлюваний ресурс часу відповідно до власних цілей та життєвих цінностей; як управління власною діяльністю за допомогою спеціальних методик і механізмів організації часу [2, с. 108; 4]. Вони дають змогу виявляти проблеми у його використанні та формувати індивідуальну систему, що узгоджується з особистими особливостями, біоритмами та видом діяльності.

Сучасний менеджер змушений працювати в умовах турбулентності, постійного збільшення обсягів завдань і необхідності оперативного ухвалення рішень. У таких умовах застосування методів управління часом сприяє не лише впорядкуванню робочих процесів, а й зниженню рівня стресу та зростанню продуктивності.

Сьогодні існує велика кількість авторських методик тайм-менеджменту, спрямованих на підвищення результативності особистої організації часу. Серед найбільш поширених можна виокремити принцип Парето, систему планування Франкліна, матрицю Ейзенхауера та підхід «60/20/20» [3; 5, с. 184]. Варто наголосити, що універсальної технології тайм-менеджменту, яка б однаково ефективно підходила всім та гарантувала очікуваний результат, не існує.

Принцип Парето базується на ідеї, що 20 % зусиль забезпечують 80 % результату. Отже, управлінець має зосередитися насамперед на тих завданнях, які дають найбільший ефект.

Система планування Франкліна працює за принципом поетапного впорядкування цілей і завдань від глобальних до щоденних. Спершу людина визначає свої життєві цінності та місію, тобто розуміє, що для неї є пріоритетним у житті та роботі. Це формує основу для всіх подальших планів, адже без чіткого бачення неможливо правильно розставити пріоритети. На другому етапі здійснюється довгострокове планування: тут встановлюються глобальні цілі на кілька років, які відповідають цінностям людини. Далі ці цілі дробляться на середньострокові плани, наприклад, на рік або квартал, що включають конкретні проєкти і завдання. Наступним кроком є щотижневе планування: людина складає список основних завдань на тиждень і визначає, які з них допоможуть досягти середньострокових та довгострокових цілей. Цей етап дозволяє контролювати, щоб щоденні справи не відходили від глобальної стратегії. Потім настає щоденне планування: завдання на день розподіляються за пріоритетністю (категорія «А» – найважливіші завдання, які треба виконати першочергово; категорія «В» – другорядні, які можна виконати після основних; категорія «С» – менш важливі або бажані справи, які не є обов'язковими). Система також підтримує баланс між різними сферами життя, наприклад, роботою, сім'єю, здоров'ям і особистим розвитком. Щоденне та щотижневе планування дозволяє концентруватися на завданнях, які приносять найбільшу користь, уникати перевантаження та поступово досягати довгострокових цілей.

Матриця Ейзенхауера, у свою чергу, пропонує поділ завдань на чотири категорії: I – важливі й термінові (виконуються негайно); II – важливі, але не термінові (підлягають плануванню); III – термінові, але неважливі (делегуються); IV – неважливі й не термінові (усуваються). Застосування такого підходу допомагає зменшити перевантаження та зберегти правильну пріоритетизацію. Метод дозволяє бачити весь обсяг справ, правильно оцінювати час, концентруватися на найважливішому та уникати хаосу. Його переваги – простота застосування та ефективність, недоліки – витрачання часу на планування.

Підхід «60/20/20» – це техніка організації робочого часу, яка допомагає ефективно розподіляти час між виконанням завдань різного типу. Основна ідея методу полягає в поділі часу на три блоки: 60 % дня відводяться на пріоритетні, найважливіші завдання, які мають найбільший вплив на досягнення цілей; 20 % – на завдання середньої важливості, які підтримують основну діяльність, але не є критичними; і останні 20 % – на дрібні, другорядні справи або підготовчі завдання, а також на випадкові непередбачувані

потреби. Цей підхід дозволяє уникати ситуацій, коли робочий день витрачається на дрібні та другорядні справи, а ключові завдання залишаються невиконаними. Він допомагає концентруватися на головному, планувати час більш раціонально та зберігати баланс між продуктивністю та можливістю реагувати на непередбачувані ситуації. Недоліком може бути необхідність точного оцінювання важливості завдань, що потребує досвіду та самодисципліни.

Отже, сучасні умови діяльності керівника вимагають високої ефективності, уміння швидко приймати рішення та раціонально використовувати обмежений ресурс часу. Використання різних стратегій та авторських методик, таких як принцип Парето, система планування Франкліна, матриця Ейзенхауера, підхід «60/20/20», дозволяє керівнику підвищувати особисту продуктивність, оптимізувати роботу команди та зменшувати рівень стресу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурачек І.В., Пащенко О.П., Ткачук Г.Ю. Організація та ведення бізнесу за умови раціонального використання часу керівника підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1081/1038> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Вінтоняк А. Особливості організації адміністративного тайм-менеджменту як способу нестандартної мотивації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 107–113. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1195.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
3. Луньова Т.С. Впровадження корпоративного тайм-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5118/5064> (дата звернення: 15.11.2025).
4. Огінок С.В., Лесюк А.І. Теоретико-методологічні основи аналізу поняття «тайм-менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3014/2936> (дата звернення: 15.11.2025).
5. Пестовська З.С. Тайм-менеджмент в управлінні персоналом: досвід ЄС для українських підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 182–186. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/14445/1/Pestovska.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).

КИРИЛЮК ОКСАНА

Науковий керівник:
старший викладач Бондар Віта
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційний менеджмент одна з ключових складових конкурентоспроможності сучасного підприємства. У світі, де технології змінюються швидше, ніж бізнес встигає адаптуватися, саме інновації визначають, хто залишиться на ринку. Підприємства, що вміють створювати, впроваджувати й управляти новими ідеями, продуктами чи процесами, отримують реальну перевагу. Його суть полягає у поєднанні творчості з практичністю: компанія має не лише генерувати ідеї, а й перетворювати їх на реальні рішення новий продукт, сервіс або метод управління. Для цього важливо створити

сприятливе середовище: заохочувати ініціативу працівників, інвестувати в навчання та цифровізацію. На практиці інноваційний менеджмент це процес від ідеї до комерційного результату. В умовах зростаючої конкуренції й вибагливості споживачів саме інновації забезпечують стабільність розвитку. Підприємства, які ігнорують нові технології чи онлайн-формати, швидко втрачають клієнтів і позиції на ринку [1]. В умовах економічної нестабільності та воєнних викликів спостерігається тенденція до посилення цифровізації продажів, автоматизації виробничих процесів і переорієнтації на внутрішній ринок серед вітчизняних підприємств.

Ключова роль у процесі інновацій належить менеджеру. Саме він координує діяльність різних підрозділів, визначає напрямки розвитку, формує інноваційну стратегію. Грамотний керівник має не лише економічні знання, а й стратегічне бачення, здатність оцінювати ризики й приймати нестандартні рішення. Коли менеджер заохочує креативність і не боїться експериментів, працівники починають пропонувати власні ідеї, відчувачи, що їхня думка має значення. Це формує сприятливий інноваційний клімат, у якому нові рішення з'являються природно всередині колективу [2]. Ефективний інноваційний менеджмент створює систему, у якій кожна нова ідея перетворюється на конкретний результат, що впливає на позиції компанії на ринку. Коли підприємство швидше за конкурентів впроваджує нові технології чи бізнес-моделі, воно отримує перевагу у витратах, якості або швидкості обслуговування, що безпосередньо підвищує його конкурентоспроможність.

Інноваційний менеджмент охоплює кілька основних напрямів. Перший напрям стосується продуктових інновацій, тобто створення або вдосконалення товарів і послуг. Другий орієнтований на процесні інновації, коли змінюються методи виробництва чи управління. Наприклад, впровадження сучасної ERP-системи (Enterprise Resource Planning), як-от SAP чи Microsoft Dynamics, дозволяє оптимізувати витрати часу та підвищити ефективність контролю за ресурсами. Третій напрям – організаційні інновації, що стосуються структури управління, корпоративної культури, комунікацій між відділами.

На українських підприємствах останні роки зростає інтерес до саме організаційних інновацій: створення гнучких команд, переходу до проектного менеджменту, розвитку систем мотивації. Серед головних факторів ефективного впровадження інновацій наявність фінансування та готовність керівництва й персоналу до змін. Часто інноваційні ідеї зупиняються через страх ризику чи нестачу коштів. Тому роль менеджера полягає у тому, щоб переконати власників у вигідності новацій, знайти джерела фінансування інвесторів, гранти, партнерів. Успішні приклади показують, що навіть невеликі підприємства можуть досягати великих результатів, якщо правильно використовують інноваційний потенціал.

Сучасні українські підприємства дедалі активніше впроваджують екологічні інновації, що поєднують економічну ефективність і соціальну відповідальність. Так, ПАТ «Карлсберг Україна» у звіті зі сталого розвитку 2024 року повідомляє про реалізацію програм із переходу на використання пакувальних матеріалів із вмістом переробленої сировини до 50 %, а також зменшення ваги РЕТ-упаковки на 7 % у порівнянні з попереднім періодом [4]. Ці зміни спрямовані на скорочення споживання первинних ресурсів і зниження вуглецевого сліду виробництва. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) реалізує інноваційну програму «Біогаз 5.0», що передбачає переробку відходів птахівництва для виробництва біогазу, біометану та органічних добрив. Така технологія дозволяє не лише мінімізувати екологічний вплив, а й забезпечує підприємство власними енергетичними ресурсами, підвищуючи його енергетичну незалежність і конкурентоспроможність [5].

Екологічні інновації цих підприємств демонструють, що сталий розвиток може бути одночасно економічно вигідним і репутаційно важливим. Вони зменшують витрати,

зміцнюють довіру споживачів і відкривають можливості виходу на міжнародні ринки. Отже, екологічна складова інноваційного менеджменту стає стратегічною перевагою українського бізнесу. Це приклад того, як інноваційне мислення допомагає не лише вижити, а й розвиватися. Ще один важливий аспект взаємозв'язок інноваційного менеджменту та конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність визначається не тільки ціною чи обсягом виробництва, а й здатністю швидко реагувати на зміни ринку. Інноваційний менеджмент впливає на конкурентоспроможність через кілька ключових механізмів. По-перше, технологічні інновації знижують собівартість продукції та прискорюють виробничі цикли. По-друге, продуктові інновації створюють унікальну пропозицію, що дозволяє уникати цінової конкуренції. По-третє, організаційні інновації підвищують гнучкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринку.

Підсумовуючи, можна сказати, що інноваційний менеджмент це не просто модне слово, а реальний механізм зростання конкурентоспроможності підприємства. Він об'єднує управління, технології, економіку і творчість. Підприємства, які усвідомили цю роль, мають більші шанси залишитися успішними навіть у найскладніших умовах. Сьогодні інноваційність це не перевага, а необхідність, а менеджер головна рушійна сила, яка здатна перетворити потенціал компанії на результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Т. В., Тимошенко В. Ю., Вакуленко І. А. Формування ефективного механізму інноваційного менеджменту на підприємствах енергетики. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2022. № 4. С. 43–51. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2022/5.pdf (дата звернення: 29.10.2025).
2. Гарбар Ж. В., Майбородюк К. С. Інноваційний менеджмент як базис інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 9–10. С. 11–17. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9-10_2021/3.pdf (дата звернення: 29.10.2025).
3. Загребельна І. Л. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Т. 9. № 3. С. 63–74. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/ujae_2024_r03_a11.pdf (дата звернення: 02.11.2025).
4. ПАТ «Карлсберг Україна». «ПАТ «Карлсберг Україна» опублікувала звіт зі сталого розвитку 2024.» 2025. URL: <https://carlsbergukraine.com/newsroom/pjsc-carlsberg-ukraine-opubl%D1%96kuvala-zv%D1%96t-z%D1%96stalogo-rozvitku-2024> (дата звернення: 10.11.2025).
5. Еколог-ЮА. «Інноваційна програма МХП: біогаз-50 для вуглецевонейтрального виробництва.» 2024. URL: <https://ecolog-ua.com/news/innovaciyna-programa-mhp-biogaz-50-dlya-vuglecevoneytralnogo-vyrobnyctva> (дата звернення: 10.11.2025).

МАЗУРКАТЕРИНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент кафедри світової економіки Кушнарєнко Наталія

Державний торговельно-економічний університет

FRIEND-SHORING I NEAR-SHORING ЯК НОВІ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У сучасних умовах, коли глобальна економіка переживає період глибокої геополітичної нестабільності, транснаціональні корпорації стикаються з необхідністю переосмислення та реорганізації своїх стратегій розміщення виробництва та управління міжнародними ланцюгами постачання. Торговельні війни, пандемія COVID-19,

енергетичні кризи та санкційна політика, введена західними країнами після повномасштабного вторгнення Росії в Україну, спровокували переломний момент, наочно демонструючи вразливість існуючої моделі гіперглобалізації, побудованої на принципі максимальної ефективності. Міжнародні бізнеси все частіше змушені відчувати на собі наслідки політичних ризиків та фрагментації глобального простору, змінюючи пріоритет від мінімізації витрат до відчуття безпеки та передбачуваності. У цьому контексті все більшої актуальності набувають нові моделі організації міжнародного бізнесу, такі як friend- та near-shoring.

Обидві стратегії є відображенням нової економічної реальності, де політична довіра та географічна близькість відіграють провідну роль в економічній взаємодії. Згідно з результатами опитування Європейського Центрального Банку (ЄЦБ) 2023 року, частка компаній, які очікують збільшення постачання ресурсів із країн ЄС протягом наступних 5 років, зросла з 55% до 80%, тоді як перенесення виробництва до політично близьких держав планують застосувати 42% фірм порівняно з 9% у попередньому році [1]. Такі зміни насамперед засвідчують поступовий перехід від глобалізованої моделі залежності до більш регіонально орієнтованої, у межах якої friend-shoring спирається на співпрацю з економічно стабільними і політично спорідненими партнерами, а near-shoring – на скорочення фізичної відстані між виробником і кінцевим ринком збуту, тим самим мінімізуючи будь-які логістичні ризики. У такому випадку, застосування цих стратегій забезпечує компаніям стратегічний контроль над ключовими ланками виробництва, зменшуючи залежність від нестабільних або політично ризикованих ринків.

Near-shoring, диверсифікація глобальних ланцюгів поставок та нові торговельні угоди можуть розблокувати регіональне зростання, зокрема латиноамериканського. Як зазначається в *Latin American and Caribbean Macroeconomic Report (2025)*, латиноамериканські економіки отримують стратегічний шанс залучити виробництва, орієнтовані на ринок США, що пояснюється суттєвим зростанням обсягів прямих іноземних інвестицій (ПІІ) США у 2017-2023 роках саме в Мексиці, Чилі та Бразилії, тоді як у Китаї, решті Азії та світі ці інвестиції скоротилися приблизно на 6% порівняно з 2010-2016 роками, і таким чином збільшивши власну промислову базу в умовах глобального переформатування ланцюгів постачання [2, с. 25-28]. Мексика, яка тривалий час виконувала роль основного майданчика near-shoring для Штатів, поєднуючи відносно низькі виробничі витрати з територіальною близькістю, стала ключовим місцем перенесення виробництв численних компаній, приваблюючи значні обсяги ПІІ та дозволяючи здійснювати швидке й безперешкодне постачання продукції на американський ринок. За даними ECLAC, у 2023 році Мексика стала другим за величиною реципієнтом ПІІ у Латинській Америці та Карибському басейні, акумулювавши 16,4% регіональних потоків, або 30,2 млрд дол. США, з яких 50% припало на промисловий сектор. Виробництво транспортного обладнання зросло на 58% порівняно з 2022 роком, що свідчить про значне переорієнтування інвестицій у напрямку галузей із високим експортним потенціалом. Натомість приклад тимчасового призупинення будівництва Gigafactory Tesla у Монтерреї в 2024 році демонструє наявність затримок та викликів при реалізації цього потенціалу навіть у найбільш перспективних секторах [5, с. 28-31].

Другим напрямом трансформації глобальних виробничих ланцюгів є стратегія friend-shoring, що активно формується в межах Європейського Союзу (ЄС) як реакція на геополітичні ризики та зростання залежності від нестабільних партнерів. Саме тому, задля диверсифікації постачань критичних сировинних матеріалів, ЄС почав використовувати інструмент Стратегічних партнерств із третіми країнами, серед яких Канада, Україна, Намібія та Казахстан, а також Чилі, Замбія та ДКР, які мають комплексний та довгостроковий характер. Ці угоди спрямовані насамперед на інтеграцію ланцюгів доданої вартості сировинних матеріалів, реалізацію спільних проектів та посилення виробничих потужностей партнерів. Завдяки цьому, ЄС зміг забезпечити безперервність

своїх постачальних ланцюгів та значно послабити тиск на свою економіку, водночас задовольняючи потреби та сприяючи економічному прогресу країн-партнерів [4, с. 15-17].

Втім, бізнес розглядає поширення стратегій *near-shoring* і *friend-shoring* як суперечливе явище: з одного боку, вони виступають довгостроковою адаптивною відповіддю на геополітичну турбулентність, дозволяючи підвищити ефективність, скоротити логістичні ризики та швидше реагувати на попит, особливо у промислових секторах та регіонах із політично стабільними умовами. З іншого боку, такі стратегії можуть концентрувати інвестиції у певних регіонах та створювати економічні ризики для країн-реципієнтів. За даними Світового економічного форуму, у теперішньому сценарії глибокої глобальної фрагментації існує ризик скорочення світового ВВП на 5,7 трлн дол., або близько 5%, що може спричинити наслідки, серйозніші, ніж фінансова криза 2008 року чи пандемія COVID-19 [6, с. 16]. Такий ефект зумовлений поступовим ослабленням міжнародної диверсифікації, зростанням торговельних бар'єрів і зниженням продуктивності, від чого найбільше страждають країни, економіки яких залежать від експорту сировини чи низьковартісного виробництва. Це демонструє, що навіть потенційно вигідне перенесення виробництв може супроводжуватися значними фінансовими та макроекономічними ризиками. Одним із ключових факторів успіху залишається врахування компаніями геополітичних ризиків у стратегіях планування [3, с. 151-153].

Отже, стратегії *friend-* та *near-shoring* є безсумнівно важливим інструментом сучасного міжнародного бізнесу, що дозволяє підвищити стабільність і гнучкість глобальних ланцюгів постачання в умовах зростаючої геополітичної нестабільності. Вони трансформують глобальну економіку, сприяючи формуванню нових регіональних альянсів та зміцнюючи при цьому політико-економічні зв'язки між країнами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Attinasi M. G., Ioannou D., Lebastard L., & Morris R., Global production and supply chain risks: insights from a survey of leading companies. *ECB Economic Bulletin Boxes*, (7). 2023. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/html/eb202307.en.html#toc19> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Ayres J., Izquierdo A., & Parrado E., 2025 Latin American and Caribbean Macroeconomic Report: Regional Opportunities Amid Global Shifts. *IDB*. 2025. DOI: 10.18235/0013475.
3. Canosa J., Supply Chains: an Analysis of Nearshoring and Friendshoring Trends. *Business Law International*, 25(2). 2024. P. 143-158. URL: <https://canosa.com/app/uploads/2024/05/3-Supply-chains-an-analysis-of-nearshoring-and-friendshoring-trends.pdf>.
4. EU Strategic Partnerships: How to shape secure, diverse and sustainable trade in critical minerals. *Transport & Environment*. 2023. 24 p. <https://www.transportenvironment.org/articles/eu-strategic-partnerships-for-a-resilient-and-sustainable-supply-of-raw-materials> (дата звернення 12.11.2025).
5. Gereffi G., Nearshoring in Mexico: diverse options for industrial upgrading. *ECLAC*. 2025. P. 44. URL: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/81251>.
6. Navigating Global Financial System Fragmentation. *World Economic Forum*. 2025. P. 46. URL: <https://www.weforum.org/publications/navigating-global-financial-system-fragmentation/>.

МУЗИКА АЛІНА

Науковий керівник:

старший викладач Бондар Віта

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ

Сучасний світ характеризується високим рівнем глобальної нестабільності, яка проявляється у політичних конфліктах, економічних кризах, кліматичних змінах, технологічних зрушеннях та непередбачуваних пандеміях. У таких умовах менеджмент набуває нового змісту - це не лише процес планування і контролю, а й мистецтво адаптації, гнучкості та стратегічного передбачення. Глобальна нестабільність вимагає від керівників швидких рішень, антикризового мислення і здатності діяти в умовах невизначеності.

Одним із ключових викликів є **геополітична напруга та економічна фрагментація**. Компанії стикаються з розривами у ланцюгах постачання, обмеженнями експорту та зміною ринків. Такі умови потребують формування **резилієнтних бізнес-моделей**, які здатні витримувати зовнішні шоки. Український бізнес також зазнав значних викликів: підприємства намагаються переорієнтуватися на європейські ринки, диверсифікувати постачальників і налагоджувати виробництво всередині країни. Наприклад, "Нова пошта" продемонструвала приклад резилієнтності, розширивши мережу в ЄС і запровадивши гнучкі логістичні рішення навіть у періоди активних бойових дій [1]. Важливою стратегією стає диверсифікація постачальників, використання локальних ресурсів та побудова стратегічних партнерств, що дозволяють швидше реагувати на зміни [4].

Не менш актуальним викликом є **цифрова трансформація**. Використання штучного інтелекту, аналітики даних і автоматизації допомагає підвищити ефективність, однак водночас створює нові ризики - кіберзагрози, етичні дилеми та залежність від технологій. Тому сучасний менеджмент має поєднувати інноваційність із безпекою, розвиваючи цифрову грамотність персоналу й системи захисту інформації [2]. В Україні цей процес активно підтримують ІТ-компанії, зокрема SoftServe, які впроваджують програми кіберосвіти для працівників і партнерів.

Крім того, **нестабільність фінансових ринків і соціальні трансформації** впливають на поведінку працівників і споживачів. Менеджери мають враховувати фактори мотивації, психологічного комфорту, корпоративної культури та сталого розвитку. Особливого значення набувають гнучкі форми організації праці - віддалена або гібридна робота, навчання новим навичкам, адаптивні системи стимулювання.

Стратегії ефективного управління в умовах глобальної нестабільності включають **сценарне планування, децентралізацію прийняття рішень, розвиток антикризових команд та інвестиції у людський капітал**. Важливо також створювати «плани стійкості» (resilience plans), які враховують різні сценарії розвитку подій. Прозора комунікація, репутаційний менеджмент та соціальна відповідальність допомагають зберегти довіру партнерів і суспільства навіть у періоди кризи [3, с. 58-59].

Отже, менеджмент у добу глобальної нестабільності базується на принципах адаптивності, проактивності та співпраці. Успіх організації залежить від здатності керівників поєднати стратегічне бачення із гнучкістю в реалізації, підтримувати інновації, піклуватися про людей і зберігати баланс між стабільністю та розвитком. Для українських компаній ключовим завданням є поєднання європейських управлінських практик із власним досвідом антикризового менеджменту. Рекомендовано розвивати корпоративну культуру стійкості, інвестувати у цифрові технології та навчання персоналу, що дозволить зміцнити конкурентоспроможність бізнесу навіть в умовах постійних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чмутова І. М., Гайналлій В. О. Оцінка глобальних ризиків з позицій управління безпекою підприємств України. *Вісник Хмельницького національного університету*.

- Економічні науки.* 2024. №6. С. 506-514. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1291/1316> (дата звернення: 09.11.2025)
2. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні, OECD Publishing, Paris. 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk> (дата звернення: 09.11.2025)
3. О. Кібік, О. Слободянюк, Л. Кузнецова. Ризик-менеджмент: навч. посіб. Одеса: Фенікс, 2024. 84 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/72e0b2b3-f60a-41fc-a00d-8deaf4afbf6c/content> (дата звернення: 09.11.2025)
4. «Нова пошта» планує запустити доставку між країнами ЄС у 2025 р. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/941677.html> (дата звернення: 13.11.2025)

SERAZHYM VERONIKA

Scientific advisor:

Ksenia Vzhytynska

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Trade Entrepreneurship and Logistics

INNOVATIVE LOGISTICS STRATEGIES IN THE FACE OF GLOBAL COMPETITION: THE EXPERIENCE OF THE EU AND UKRAINE

Nowadays, given the globalization of world markets and the growth of competition, states and enterprises are required to transition to innovative logistics strategies that ensure the speed, efficiency and sustainability of the movement of goods and information flows. For the countries of the European Union, logistics is one of the key factors in increasing competitiveness, forming an internal market, developing digital infrastructure and achieving climate goals. Ukraine, integrating into the European economic space and at the same time being in war conditions, is forced to adapt its logistics systems to new risks, security requirements and challenges of the global economy. In this context, the analysis of innovative logistics strategies of the EU and practices of Ukraine allows us to outline the directions of development of the transport and logistics sector, capable of ensuring the efficiency, flexibility and sustainability of supply chains.

EU logistics system is a fundamental part of supply chain management. It consists of the organisation and management of flows of goods related to purchasing, production, warehousing, distribution and the disposal, reuse and exchange of products, as well as the provision of added value services. These days, enterprises often outsource their logistics activities to third party logistics providers and it is estimated that long-term contractual relationships, contract logistics, constitute 16% of total global logistics, while express/courier/parcel service are key to the e-commerce delivery business [1].

The EU is actively implementing:

- electronic transport documents (eFTI);
- intelligent transport systems (ITS);
- real-time cargo monitoring systems;
- the use of artificial intelligence for route planning.

These solutions reduce costs, speed up operations and increase transparency in logistics processes.

The development of "green" logistics in the EU is an important part of the European Green Deal, aimed at achieving climate neutrality by 2050. This development should contribute to minimizing the negative impact on the environment by reducing emissions, introducing green technologies and optimizing logistics processes. The main provisions are to strengthen

environmental standards, reduce the cost of renewable technologies and introduce shared transport models. "Green" logistics is a fairly important tool to achieve this goal. The main goal of "green" logistics is to reduce emissions of pollutants into the atmosphere during logistics operations. The transition to "green" logistics not only helps to solve environmental problems, but also creates new jobs and increases the competitiveness of companies by optimizing processes.

The EU's innovative advantage is the integrated TEN-T transport network, which ensures:

- fast movement of goods between countries;
- standardization of logistics processes;
- use of single digital interfaces for customs and transport operations.

For Ukraine, the uninterrupted operation of this network every day after February 24, 2022 saves the country, helping to export Ukrainian goods by rail. It should be immediately explained that the Trans-European Transport Network (TEN-T) consists of more than just railways. First of all, from the perspective of EU policy, TEN-T should be viewed as a multimodal transport network across the EU. Thus, TEN-T is a pan-European network of railways, inland waterways, sea lanes and roads. The network connects 424 major cities with ports, airports and railway terminals. To concentrate resources, EU policy aims to allocate transport infrastructure in Member States on routes with high added value at European and international level [2].

The full-scale Russian invasion has radically changed the logistics industry in Ukraine, forcing importers, exporters and carriers to look for new routes and optimize costs. The blockade of seaports and the proximity of Odessa to the front-line redirected cargo flows across the western border, and the growth in demand for logistics services has caused a stir and increased prices. The war has stopped about 70% of export-import transportation, which was previously carried out through Ukrainian ports on the Black and Azov Seas. The main problems have been: Finding safe routes; Increasing transportation costs due to panic; Optimizing processes to reduce costs. In addition to European ports, Ukraine is actively developing the Trans-Caspian route, which reduces delivery from China to 20–25 days. UNI-LAMAN Group plans to expand the use of this route by the end of 2025, which will allow customers to receive cargo faster and cheaper compared to traditional routes through blocked ports. This route includes the ports of Georgia, Azerbaijan, and Kazakhstan, bypassing Russia, and is strategic for imports from Asia [3].

If we look at the prospects of Ukrainian logistics, transportation across the western border will remain dominant. Over the past three years, European ports have optimized their infrastructure, reducing delays by 20–30%, which is a good result. Even after the victory, part of the cargo flows (40% is predicted) will remain in Gdansk, Gdynia and Constanta due to their efficiency. Technologies such as automation and cargo tracking, as well as joint customs control, can speed up processes. Logistics in Ukraine is adapting to the challenges of war, balancing risks and opportunities. UNI-LAMAN Group is developing infrastructure in Poland, Romania and Bulgaria, optimizing routes, including the Trans-Caspian, and offering flexible solutions — from container ships to rail transportation. Our goal is to ensure fast, safe and cost-effective delivery, supporting business in the most difficult times.

REFERENCE

1. Logistics. *Mobility and Transport*. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/logistics_en (date of access: 14.11.2025).
2. Транс'європейська транспортна мережа (TEN-T), залізниці та Україна. *RAILWAY HUB*. URL: <http://www.railwayhub.in.ua/2023/01/ten-t.html> (date of access: 15.11.2025).
3. Логістика в Україні: Адаптація до нових реалій. *Центр транспортних стратегій*. URL: https://cfts.org.ua/blogs/logistika_v_ukrani_adaptatsiya_do_novikh_realiy_721 (date of access: 15.11.2025).

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: АНАЛІЗ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Євроінтеграція України на сучасному етапі розвитку держави розглядається не лише як політичний вектор, що визначає майбутнє держави, а як комплексний економічний процес, який формує нові правила функціонування ринку, трудових відносин, інституційного розвитку та бізнес-середовища. Економічні аспекти інтеграції охоплюють глибокі структурні зміни, які впливають на реальний сектор економіки, сферу послуг, міжнародну торгівлю, ринок праці та інвестиційну активність. Саме тому аналіз економічних умов євроінтеграції, трудовий потенціал та можливості бізнес-планування в умовах поглиблення співпраці з ЄС є важливими складовими сучасної економічної науки та практики.

Упродовж останніх років європейська інтеграція стала основою економічної стратегії України. Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС розпочалася масштабна адаптація норм, стандартів та регуляцій, що спрямовані на формування умов для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності української економіки. Водночас процес модернізації вимагає системної оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на інвестиційний клімат, динаміку експорту, розвиток людського капіталу та трансформацію підприємницького середовища. Одним із ключових напрямів економічної інтеграції є гармонізація нормативної бази. Українські підприємства проходять адаптацію до правил ЄС у сфері технічного регулювання, безпеки продукції, екологічних стандартів, умов ведення бізнесу та публічних закупівель. Дослідники зазначають, що політико-економічні засоби інтеграції формують умови для створення єдиного інституційного середовища, у якому правила конкуренції, захисту прав споживачів та інвесторів сприяють розвитку внутрішнього ринку та виходу підприємств на ринки ЄС [1].

Іншим важливим аспектом економічних змін є зростання ролі міжнародної торгівлі. Європейський Союз протягом останнього десятиліття став головним торговельним партнером України. Частка експорту українських товарів у країни ЄС постійно зростає завдяки режиму вільної торгівлі, усуненню тарифних та нетарифних бар'єрів, спрощенню митних процедур. Аналітичні центри, зокрема Центр економічної стратегії, вказують, що поглиблення інтеграції сприяє підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності, однак вимагає розвитку доданої вартості та технологічної модернізації промисловості [2]. У сфері аграрного виробництва євроінтеграція також відіграє значну роль. Україна є одним з найбільших постачальників зернових та олійних культур у світі. Проте, на думку експертів, сировинна модель експорту є нестійкою, тому стратегічною метою має стати розвиток переробної промисловості. За даними Reuters, уряд України розробляє програми підтримки підприємств, які збільшують частку продукції з доданою вартістю у структурі експорту, що дасть можливість зменшити залежність від коливань світових цін та забезпечити стійке зростання [3].

Євроінтеграція також створює нові можливості для залучення інвестицій. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) заявив про намір посилити підтримку української економіки в умовах воєнних викликів, інвестуючи у критичну інфраструктуру, енергетику, транспорт та бізнес-проекти, орієнтовані на відновлення та інновації [4]. Водночас інвестори вимагають прозорих правил, стабільної судової системи, захисту прав власності та зменшення бюрократичних бар'єрів. Це свідчить про те, що

євроінтеграція є не тільки можливістю отримати фінансову підтримку, а й стимулом для істотного внутрішнього реформування.

Особливого значення в умовах інтеграції набуває питання розвитку трудового потенціалу. Україна стикається з низкою демографічних та соціальних проблем: зменшення чисельності населення, старінням робочої сили, масштабною трудовою міграцією, що посилилася після початку повномасштабної війни. За дослідженнями науковців, міграційні процеси значно впливають на ринок праці, формуючи як ризики втрати кадрів, так і можливості для підвищення кваліфікації та повернення працівників з новими навичками [5].

У контексті європейської інтеграції трудовий потенціал розглядається як ключовий ресурс. Європейський ринок праці пропонує працівникам України високий рівень зайнятості, соціальних гарантій та можливості професійного розвитку. Проте зростання мобільності робочої сили викликає ризики витоку кадрів, що може негативно позначитися на розвитку окремих галузей. Тому державна політика має бути спрямована на формування програм повернення висококваліфікованих працівників, створення конкурентних умов заробітної плати, інвестицій у професійну освіту та розвиток наукового потенціалу.

Освіта та професійна підготовка відіграють центральну роль у цьому процесі. Українська система освіти потребує модернізації відповідно до європейських стандартів: оновлення програм, розвиток практикоорієнтованого навчання, залучення міжнародних експертів та участь у програмах ЄС, таких як Erasmus+. Формування людського капіталу має стати довгостроковою стратегією, що відповідає вимогам сучасного ринку праці.

Сучасні особливості економіки також потребують адаптації бізнес-планування в умовах євроінтеграції. Малий і середній бізнес відіграє ключову роль у структурі європейської економіки, а отже — саме ця сфера потребує найбільшої уваги в Україні. Програми ЄС, такі як EU4Business, Horizon Europe, спрямовані на підтримку інновацій, цифровізації та розширення експортного потенціалу МСБ [6]. Українські підприємці отримують можливість брати участь у грантових програмах, залучати інвестиції, виходити на зовнішні ринки. Проте для цього необхідні знання щодо європейських стандартів, фінансового аналізу, підготовки бізнес-планів, що відповідають вимогам міжнародних партнерів.

Стратегічне планування підприємств у контексті євроінтеграції має враховувати як можливості, так і загрози. З одного боку, поглиблення співпраці з ЄС відкриває доступ до нового ринку з населенням понад 450 мільйонів людей. З іншого — конкуренція в ЄС значно вища, а вимоги до якості продукції суворіші. Саме тому стратегія розвитку українських підприємств повинна включати інновації, екологічну модернізацію, впровадження цифрових рішень, розвиток логістичних ланцюгів та адаптацію управлінських процесів [7].

Євроінтеграція виступає комплексним фактором, що змінює структуру економіки, формує нові можливості та виклики, трансформує ринок праці, стимулює розвиток підприємництва. Системний аналіз цих процесів дає змогу зробити висновок, що успішність євроінтеграції залежить від здатності держави та бізнесу адаптуватися до нових умов, проводити ефективні реформи, розвивати людський потенціал, модернізувати виробничу базу та створювати конкурентоспроможну економічну модель.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільченко Т. В. Політико-економічні засоби інтеграції України у Європейську спільноту. *Підприємництво та інновації*. 2021. №12. URL: <https://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/326>
2. Центр економічної стратегії. Новий європейський кордон: чому Україна зараз важлива? 2023. URL: <https://ces.org.ua/eu-ukraine/>

3. Reuters. Ukraine plans to boost food processing as preferential EU trade ends. 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-plans-boost-food-processing>
4. Reuters. EBRD plans to invest in Ukraine's economy. 2024. URL: <https://www.reuters.com>
5. Андрюніна Д. Міграційна компонента у стратегії зайнятості населення України. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2020. №4. <https://intern.bulletin.knu.ua/article/view/3589>
6. EU4Business. Official portal. 2024. URL: <https://eu4business.eu>
7. KPI Conference Proceedings. Вплив євроінтеграції на стратегічний розвиток підприємств. 2021. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230861>
8. Кендюхов О.В., Болгов В.Є. Конкурентний потенціал промислового підприємства в розрізі інтеграції України до європейського економічного простору. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Сер.: Економіка і управління. 2015, № 34, С. 287-295.

ЛЕОНОВЕЦЬ ЄВГЕН

Науковий керівник

к.е.н., доцент Іваненко В.О.

ЖДУ ім. Івана Франка

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ

2	Наявність зворотного зв'язку	Забезпечує контроль за правильністю розуміння повідомлень, дозволяє виявити бар'єри сприйняття та оперативно реагувати на непорозуміння
3	Оптимальний вибір каналів комунікації	Використання сучасних ІКТ (електронна пошта, корпоративні чати, CRM-системи) підвищує швидкість і точність обміну даними
4	Організаційна культура і стиль управління	Відкритість керівництва, довіра між працівниками, сприятливий психологічний клімат створюють умови для вільного обміну думками та ідеями
5	Професійна компетентність комунікантів	Рівень підготовки працівників, їх уміння ефективно висловлювати думки та сприймати інформацію визначають якість комунікаційних процесів
6	Своєчасність і достовірність інформації	Актуальність усіх інформаційних потоків. Застарілі або недостовірні дані призводять до прийняття неефективних рішень
7	Використання інформаційних технологій	Автоматизовані системи управління, корпоративні портали та аналітичні платформи допомагають централізувати інформаційні потоки та уникнути дублювання даних

Джерело: сформовано автором

Застосовуючи найкращі практики та орієнтуючись на перевірнені моделі стратегій внутрішньої комунікації, організації мають можливість сформувати ефективну та цілісну систему комунікацій. Такий підхід укріплює зв'язок між співробітниками та організацією, що зрештою позитивно відбивається на досягненні стратегічних цілей підприємства через оптимізацію інформаційних процесів. Вагомим аспектом тут є акцент на послідовності комунікаційних повідомлень, зокрема під час змін, що дозволяє зберігати довіру та чіткість у взаємодії колективу [1].

Системне вдосконалення комунікаційних процесів сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню корпоративного іміджу та сталому розвитку організації в умовах зростаючої конкуренції.

Отже, ефективна комунікаційна система – це стратегічний ресурс, який забезпечує не лише обмін інформацією, а й сприяє розвитку персоналу, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та досягненню його довгострокових цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божидай, І. І., Гіржева, О. М., Міненко, С. І., Хлопоніна-Гнатенко, О. І., & Семенякін, С. С. (2024). Теоретичні засади комунікативної політики підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (6). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14681195> (дата звернення: 03.11.2025).
2. Тренди комунікацій 2025: що можна змінити у вашій роботі вже сьогодні? URL: <https://budni.robota.ua/hr/trendi-komunikatsiy-2025-shho-mozhe-zminitisya-u-vashiy-roboti-vzhe-sogodni> (дата звернення: 05.10.2025).
3. Шатілова О. В., Осокін М. Г. Застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій в бізнесі. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2024. No7(87). URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ea09d165-3546-496c-bea0-db052906b7c0/content> (дата звернення: 24.10.2025)

ХОМЕНКО ДІАНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Клімова Інна

Житомирський державний університет імені Івана Франка

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (КСВ) ТА КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ

На сучасному етапі розвитку економіки та суспільства, що характеризується високою динамікою інформаційних потоків та зростанням громадянської свідомості, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перетворилася з факультативної благодійної діяльності на стратегічний імператив управління підприємством. В умовах глобальної нестабільності, посиленої впливом військових конфліктів, кліматичних змін та технологічної трансформації, споживачі, інвестори та регулятори очікують від бізнесу не лише прибутку, але й активної участі у вирішенні соціальних проблем [1, с. 56]. Відповідно, ефективна комунікаційна стратегія стає ключовим інструментом для перетворення внутрішніх зобов'язань КСВ на зовнішній репутаційний капітал та забезпечення легітимності діяльності компанії.

Актуальність дослідження взаємозв'язку КСВ та комунікаційної стратегії у 2025 році визначається кількома факторами. По-перше, посилюється проблема «грінвошингу» та «соціал-вошингу», коли компанії імітують соціальну відповідальність без реальних дій, що вимагає розробки прозорих, достовірних та діалогових моделей комунікації [2, с. 50]. По-друге, в умовах повоєнного відновлення та відбудови України, питання соціального внеску бізнесу, реінтеграції ветеранів, підтримки громад та енергетичної стійкості стає критично важливим, а комунікація цих зусиль на пряму впливає на стійкість та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. По-третє, цифрові платформи та соціальні мережі вимагають миттєвої реакції та постійної взаємодії зі стейкхолдерами, що змушує компанії переглядати традиційні підходи до управління своїми повідомленнями.

В Україні проблематика КСВ та її комунікаційного забезпечення активно досліджується вітчизняними науковцями, які адаптують глобальні концепції до специфіки національного економічного та соціального контексту. Значний внесок у розвиток цієї

теми зробили Федулова О. В., яка досліджувала теоретичні основи та практичні аспекти КСВ, зокрема її інтеграцію у стратегічне управління підприємством, Ігнатюк А. І., яка фокусувалася на інституціональних засадах КСВ та її ролі у підвищенні конкурентоспроможності, а також Воронкова А. А., що присвятила дослідження етичним засадам бізнесу та соціальному маркетингу. Серед інших науковців, які працюють над цими або суміжними напрямками, варто згадати Червінську Л. П., Червінську Т. О., Каліну І. І., Ковалю М. В., Шуляр Н. В. та Чернишова О. М. Ці дослідники, серед інших, заклали методологічну базу для аналізу того, як українські компанії повинні стратегічно комунікувати свою соціальну відповідальність для досягнення довгострокових цілей, забезпечуючи при цьому достовірність та ефективність комунікаційних зусиль.

Вибір типу взаємодії підприємства зі стейкхолдерами щодо корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є стратегічним рішенням, яке безпосередньо впливає на рівень довіри та легітимності його ініціатив. У комунікаційній теорії виділяють три основні моделі взаємодії. Одностороння стратегія комунікації передбачає лише інформування аудиторії про виконані КСВ-проекти (модель «пасивних слухачів») [4, с. 226]. Ця модель є найпростішою у реалізації, але вона не створює простору для зворотного зв'язку і часто сприймається як пропаганда або поверхневий PR, що може підірвати довіру, особливо якщо дії компанії не відповідають заявленому повідомленню. Такий підхід підходить лише для початкового ознайомлення, але є неефективним для побудови глибоких, довгострокових відносин. Більш просунуті моделі включають двосторонню комунікацію. У двосторонній асиметричній стратегії компанія вже збирає зворотний зв'язок від стейкхолдерів, але використовує його насамперед для корегування своїх повідомлень та переконання аудиторії у правильності вже прийнятих рішень. Мета тут - змінити ставлення стейкхолдерів, а не суттєво змінити самі КСВ-програми. Ця модель може бути ефективною для управління іміджем, проте вона все ще зберігає контроль над процесом за компанією і може викликати скепсис, якщо аудиторія відчує маніпулятивний характер «діалогу». Найвищого рівня довіри та легітимності досягає компанія, що застосовує двосторонню симетричну стратегію. Вона передбачає справжній діалог та спільне створення сенсу (co-creation), де зворотний зв'язок використовується не лише для корекції комунікації, а й для внесення змін до самих КСВ-ініціатив та бізнес-стратегії. Підприємство визнає стейкхолдерів рівноправними партнерами у визначенні соціальних пріоритетів. Саме ця стратегія забезпечує найбільшу прозорість та відповідальність, оскільки демонструє готовність компанії до реальних змін, що є критично важливим для отримання соціальної ліцензії на діяльність (Social License to Operate) у довгостроковій перспективі.

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у загальну комунікаційну стратегію вимагає перетворення її з відокремленого, додаткового проєкту на органічну частину місії, цінностей та позиціонування бренду. Ключовим механізмом узгодження є забезпечення стратегічної відповідності між основними бізнес-процесами компанії та її соціальними ініціативами [5, с. 61]. Наприклад, для енергетичної компанії це може бути фокус на відновлюваних джерелах, а для харчового бренду - на сталому землеробстві. Комунікаційна стратегія має не просто інформувати про благодійність, а пояснювати, як соціальна відповідальність визначає саму філософію ведення бізнесу та вбудована в продукт чи послугу. Лише така глибинна інтеграція дозволяє створити єдине, достовірне повідомлення та уникнути фрагментації сприйняття бренду. Неінтегровані або, що гірше, нещирі КСВ-комунікації, відомі як «грінвошинг» (екологічна неправда) або «соціал-вошинг» (соціальна неправда), несуть значні репутаційні ризики. Якщо соціальні заяви бренду не підкріплені реальними змінами у виробництві, ланцюгах постачання чи корпоративній культурі, це призводить до різкого скепсису з боку інвесторів, споживачів та медіа. У цифрову епоху аудиторія швидко виявляє такі невідповідності, що може спричинити кризи довіри, падіння лояльності та, як наслідок, прямі фінансові та

репутаційні збитки. Таким чином, достовірність та прозорість комунікації КСВ є необхідною умовою для її успішної інтеграції та підтримки стабільного позиціонування бренду.

На основі аналізу, можна зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) сьогодні є не просто етичним доповненням, а стратегічною функцією управління та невід'ємним елементом комунікаційної стратегії підприємства. Успіх у цій сфері залежить від глибини інтеграції КСВ-принципів у місію та операційну діяльність бренду. Перехід від застарілих односторонніх чи асиметричних моделей комунікації до двосторонньої симетричної взаємодії зі стейкхолдерами є критично важливим для побудови стійкої довіри та забезпечення легітимності соціального внеску компанії [3, с. 227]. Лише через прозорий, достовірний та узгоджений діалог підприємство може ефективно використати свої соціальні ініціативи для зміцнення репутаційного капіталу, мінімізації ризиків «грінвошингу» та підвищення своєї конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Отже, для українських підприємств, особливо в умовах трансформації та відновлення, стратегічна комунікація КСВ стає ключовим чинником стійкого розвитку. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку вимірюваних КРІ для оцінки реальної віддачі від цих комунікаційних зусиль та вдосконалення механізмів взаємодії з громадою, забезпечуючи, щоб соціальна відповідальність перекладалася у реальну цінність як для суспільства, так і для самого бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкова А. А., Кучер Г. В. Етичні засади бізнесу та соціального маркетингу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. № 2 (18). С. 55–60.
2. Данилюк О. А., Шуляр Н. В. Концепція корпоративної соціальної відповідальності: сутність та підходи до оцінки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 49–53.
3. Ігнатюк А. І. Роль корпоративної соціальної відповідальності у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 1. Т. 3. С. 226–231.
4. Коваль М. В. Комунікаційні стратегії забезпечення корпоративної соціальної відповідальності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 225–229.
5. Федулова Л. І., Ілляшенко С. М. Корпоративна соціальна відповідальність як складова інноваційної стратегії підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2017. № 38. С. 60–67.

СТЕЦЕНКО ЄЛИЗАВЕТА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Клімова Інна

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Корпоративна культура є важливим елементом системи управління персоналом і суттєво впливає на створення сприятливих умов для професійного зростання працівників. Вона визначає систему норм, цінностей, моделей поведінки та комунікацій, що має значний вплив на ставлення співробітників до навчання, самоосвіти й схильності до

інноваційного розвитку. У сучасних умовах стрімких технологічних змін та посиленої конкуренції здатність організації швидко навчатися стає її стратегічною перевагою [6].

Коли корпоративна культура справді націлена на розвиток, вона змінює ставлення працівників до навчання. Вони охочіше сприймають навчальні програми, активно включаються в процес і відчувають особисту відповідальність за результати власного професійного зростання. У таких компаніях співробітники не просто "відсиджують" тренінги, а негайно впроваджують отримані знання в роботу. Це автоматично призводить до зростання продуктивності та допомагає компанії вирватися вперед серед конкурентів [1].

Ключовим моментом, що визначає вплив корпоративної культури на навчання, є особиста підтримка керівників. Коли топменеджмент не лише говорить про розвиток, а й сам активно бере участь у тренінгах і заохочує застосування нових знань, це створює потужний позитивний приклад. Така щира залученість не просто сприяє засвоєнню матеріалу — вона надихає співробітників. І навпаки: якщо керівники ставляться до навчання формально, це швидко знищує ентузіазм та ефективність будь-яких освітніх програм [5]. Значну роль відіграє рівень відкритості організації до обміну знаннями. У компаніях, де значущими є командна робота, взаємодопомога та професійний діалог, створюються сприятливі умови для неформального навчання. Обмін досвідом у колективах, наставництво, створення спільнот практик (communities of practice) сприяють швидшому розповсюдженню знань і формуванню внутрішньої експертної мережі [4]. Це особливо важливо в умовах складних і динамічних виробничих процесів.

Істотно підвищує ефективність навчання корпоративна культура, що підтримує новаторство та толерантність до помилок. Можливість експериментувати, пропонувати нестандартні рішення та вчитися на власному досвіді мотивує працівників до самостійного пошуку знань. Подібна атмосфера не просто сприяє — вона закладає фундамент для інновацій, допомагаючи працівникам розвивати нові компетенції та вкорінюючи ідею постійного вдосконалення [8].

Перехід до цифри в корпоративній культурі також радикально змінює навчальний процес. Завдяки внутрішнім платформам для обміну знаннями, корпоративним порталам, електронним бібліотекам і спеціальним LMS-системам, доступ до навчання стає неймовірно гнучким. Цифрові інструменти дозволяють налаштовувати програми під кожного працівника, даючи йому можливість обрати комфортний темп і формат. Водночас, вони роблять оцінювання результатів навчання максимально прозорим [7].

Фактичні дослідження однозначно підтверджують: компанії, де культура є сильною і зрілою, отримують максимум від своїх навчальних інвестицій. Рівень того, як співробітники застосовують знання на практиці, може бути на чверть, а то й на 40% вищим, ніж у тих організаціях, де про культуру розвитку забули. Вони швидко пристосовуються до змін, оперативно відповідають на зовнішні загрози та ефективніше застосовують нові розробки [2].

Таким чином, корпоративна культура виступає ключовою основою для успішного навчання працівників. Вона створює мотивацію, підтримує обмін досвідом, стимулює нові ідеї та забезпечує сприятливу атмосферу для безперервного професійного розвитку. Створення організаційного середовища, орієнтованого на навчання, підвищує якість професійної підготовки та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Ефективність навчання зростає за умов, коли культурні цінності організації узгоджуються зі стратегією розвитку та підтримуються на всіх рівнях управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ: Основи, 2020.
2. Денінг С. Лідерство та корпоративна культура: створення інноваційних організацій. Київ: Наш Формат, 2019.

3. Коттер Дж. Лідерство та зміни. Київ: КМ-БУКС, 2021.
4. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press, 1995.
5. Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. 18th ed. Boston: Pearson, 2019.
6. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017.
7. Davenport T., Prusak L. Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
8. Edgar H. Organizational Culture in the Age of Digital Transformation. Journal of Management Studies, 2020, №57(4), pp. 1023–1045.

СЕКЦІЯ 7. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС: ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

ГУРСЬКИЙ ОЛЕГ

Науковий керівник
викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи Куцик Лілія
ЗВО «Університет Короля Данила»
м. Івано-Франківськ, Україна

ЕКОІННОВАЦІЇ У РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ: ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЇСТІВНОЇ УПАКОВКИ З ВОДОРОСТЕЙ

Сьогодні питання екології та зменшення кількості відходів стоїть як ніколи гостро. Одним із сучасних та інноваційних рішень є використання їстівної упаковки з водоростей. Така упаковка є не лише екологічною альтернативою пластику, але й має низку переваг, які роблять її перспективною для масового використання.

Їстівна упаковка – це вид екологічно чистої упаковки, виготовленої з рослинних матеріалів, яку можна їсти, вона є натуральною та біорозкладною [4].

Їстівна упаковка з водоростей виготовляється з бурих та червоних водоростей, зокрема агар-агару та альгінатів. Ці природні полімери мають здатність утворювати прозору, міцну та гнучку плівку, яка може замінити одноразовий пластик у харчовій промисловості. Особливістю такої упаковки є те, що її можна з'їсти разом із продуктом або просто утилізувати без шкоди для довкілля - вона повністю біорозкладається [3].

Основна ідея «Їж, а не викидай» полягає в тому, щоб створити пакування, яке не потрібно утилізувати. Наприклад, пляшки з водоростей можуть замінити пластикові пляшки для напоїв, а обгортки з альгінату — упаковку для бургерів чи закусок. Такі рішення вже активно тестуються в багатьох країнах, зокрема у Великій Британії, Японії та США.

Переваги їстівної упаковки з водоростей:

- повна біорозкладність та безпечність для навколишнього середовища;
- відсутність мікропластику, який потрапляє у водойми та організми;
- можливість вживання упаковки разом із продуктом;
- безпечність для здоров'я людини.

Окрім екологічних переваг, їстівна упаковка може стати й елементом маркетингу. Її нестандартний вигляд і можливість з'їсти пакування викликають ефект здивування у споживачів, що позитивно впливає на імідж брендів. Все більше стартапів і компаній починають інвестувати у розвиток подібних технологій.

Звичайно, існують і певні виклики. Серед них-потреба у збереженні упаковки від передчасного розчинення у воді, забезпечення достатньої міцності, а також здешевлення виробництва. Проте з розвитком технологій ці труднощі поступово долаються.

Отже, їстівна упаковка з водоростей є перспективним напрямом розвитку екологічної упаковки. Вона дозволяє не лише зменшити кількість пластикових відходів, але й створює нові можливості для харчової індустрії. У майбутньому такі рішення можуть стати важливою частиною глобальної стратегії захисту навколишнього середовища [5].

Сьогодні людство дедалі більше усвідомлює наслідки надмірного використання пластику. Щороку у світі виробляють понад 400 мільйонів тонн пластикових відходів, і лише невелика частина з них переробляється. Решта потрапляє на сміттєзвалища або в океани, де розкладається сотнями років, завдаючи колосальної шкоди екосистемам. Саме

тому виникає потреба у пошуку альтернативних, екологічно чистих видів упаковки, які могли б замінити пластик у харчовій промисловості.

Одним з найперспективніших напрямів є їстівна упаковка з водоростей. Цей інноваційний матеріал виготовляється на основі альгінату натрію — природної речовини, яку виділяють з бурих водоростей. Альгінати є безпечними для здоров'я людини, легко переробляються у природному середовищі та не потребують складних технологій утилізації. Крім того, такі пакування можна спокійно з'їсти, адже вони не мають шкідливих домішок.

Особливу популярність їстівна упаковка отримала завдяки своїй універсальності. Її можна використовувати для фасування води, соків, соусів, різноманітних сніків та навіть швидкопсувних продуктів. Деякі компанії вже пропонують їстівні пляшки, контейнери для соусів, обгортки для бургерів, які після використання не потребують жодної утилізації.

Окрім екологічних переваг, водоростева упаковка має ще одну важливу властивість — вона зберігає харчові продукти свіжими довше, ніж звичайний пластик. Це пояснюється її природною структурою, яка «вдихає», але водночас запобігає проникненню шкідливих бактерій. Така особливість дозволяє зменшити використання консервантів і покращити якість харчових продуктів [2].

Наразі технології виготовлення їстівної упаковки перебувають на стадії активного розвитку. Найбільше успіхів у цій сфері досягли стартапи з Японії, Франції та США. Деякі з них вже почали співпрацювати з великими мережами кав'ярень і ресторанів, замінюючи пластикові стаканчики, пакети та обгортки на екологічні аналоги.

В Україні ця тема також набирає обертів. Університети та науково-дослідні інститути вивчають можливості використання вітчизняних водоростей для виробництва біорозкладної упаковки. Це не лише сприятиме розвитку зеленої економіки, а й створить нові робочі місця та інноваційні галузі виробництва [1].

Підсумовуючи, можна сказати, що їстівна упаковка з водоростей — це не просто модний тренд, а реальний крок до сталого розвитку. Її широке впровадження допоможе зменшити кількість пластикових відходів, покращити стан навколишнього середовища та змінити культуру споживання у всьому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Edible Packaging Innovations: Future of Waste Reduction. URL: <https://sustainableliving.org.nz/edible-packaging-innovations-future-of-waste-reduction/> (дата звернення: 31.10.2025)
2. Food Packaging: Have Your Cake and Eat the Wrapper, Too. URL: <https://www.nationalgeographic.com/culture/article/food-packaging-have-your-cake-and-eat-the-wrapper-too> (дата звернення: 31.10.2025)
3. Галузі сучасної біотехнології : підручник для студентів спеціальності 162 «Біотехнології та біоінженерія». Дігтяр С. В., Єлізаров М. О., Мазницька О. В., Никифорова О. О., Новохатько О. В., Пасенко А. В., Сакун О. А. Загальна редакція професора Никифорова В. В. Кременчук: ПП Щербатих О.В., 2021 – 126 с. (дата звернення: 31.10.2025)
4. Їстівна упаковка - тренд, що швидко наближається. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/sedobnaya-upakovka/?srsltid=AfmBOoropPYMPbnfqS9JGCe2KprS-wfKJAj55gvCdq-u-0qrHY1eaZYn> (дата звернення: 31.10.2025)
5. Їстівна упаковка з водоростей. URL: <https://anc-project.com/ua/news/novi-tehnologii-ta-materiali/upakovka-z-vodorostej-na-zaminu-plastiku.html> (дата звернення: 31.10.2025)

ІННОВАЦІЇ У КОНДИТЕРСТВІ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Інновації в кондитерстві, зокрема впровадження веганських та безглютенових десертів, стали ключовим фактором трансформації ресторанного бізнесу в останні роки. Зростання свідомості споживачів щодо здоров'я, екології та етичних аспектів харчування призводить до змін у меню ресторанних закладів і в Україні. Ці зміни не лише задовольняють нові потреби клієнтів, але й безпосередньо впливають на економічні показники ресторанів. Інсайти з дослідження веганських і безглютенових десертів свідчать, що саме ці продукти можуть стати драйвером зростання в умовах конкуренції. Аргументами цього твердження є дані глобальних досліджень: у 2024 році обсяг ринку веганських десертів оцінювався у 4,28 млрд доларів США, а до 2030 року прогнозується його зростання до 8,32 млрд із середньорічним темпом приросту (CAGR) 11,6% [1]. За оновленими прогнозами, у 2025 році обсяг продажів веганських та безглютенових десертів на ринку Північної Америки становитиме 2,02 млрд доларів і досягне 4,74 млрд до 2033 року, займаючи 39% глобальної частки [2]. Динаміка зростання зумовлена підвищеним попитом на рослинні альтернативи, що пояснюється як проблемами зі здоров'ям (алергія на глютен чи лактозу), так і етичними міркуваннями щодо тваринництва. Показовим прикладом є Канада, де посилюється попит на інноваційні безглютенові та веганські продукти [3]. В Україні та країнах Європи простежується подібна тенденція у сегменті здорового харчування, де веганські продукти дедалі частіше інтегруються у меню ресторанів. Крім того, впровадження веганських та безглютенових десертів дозволяє ресторанам залучати ширшу аудиторію, зокрема молодь та міських споживачів. Такі продукти розширюють клієнтську базу на 20-30%, адже приваблюють не лише веганів чи людей із дієтичними обмеженнями, але й тих, хто шукає здорові альтернативи [4]. У найближчі роки цей тренд залишатиметься актуальним, допомагаючи ресторанам вирізнятися на конкурентному ринку.

Варто відмітити, що впровадження веганських та безглютенових опцій, крім корисності для здоров'я, доводить свою економічну ефективність. Ресторани отримують зростання продажів і можуть встановлювати преміум-ціни, що підвищує маржу на 15-25%. Так, PF Chang's після запуску безглютенового меню збільшив продажі на 140% [5], а Starbucks у 2019-2020 рр. зафіксував зростання продажів рослинних продуктів на 9%. Приклади з інших країн також підтверджують ефективність таких інновацій для ресторанів. У Таїланді рослинні снекові продукти з низьким вмістом цукру і високим вмістом клітковини отримали позитивний відгук споживачів. У США ресторан Odd Duck у Остіні зафіксував значне зростання продажів після введення веганських опцій [5]. В Україні подібні стратегії також підвищують конкурентоспроможність. Виділення опцій у меню («V» для веганських, «GF» для безглютенових) та активний маркетинг у соцмережах стимулюють замовлення. Креативні десерти, такі як веганський тірамісу чи безглютенові пироги, стають «Instagram-worthy», що покращує репутацію закладу та стимулює рекомендації [8]. Отже, глобальні рослинні ресторани, впроваджуючи стійкі практики, збільшують доходи на 10-15% [9].

Слід зазначити, що впровадження інноваційних десертів супроводжується додатковими витратами та організаційними викликами. Розробка веганських рецептів потребує інвестицій у нові інгредієнти (мигдальне борошно, кокосове молоко,

альтернативні підсолоджувачі) та тестування технологій приготування. Початкові витрати можуть становити 10-20% від бюджету на меню, проте вони компенсуються зниженням відходів і більш ефективним управлінням запасами завдяки партнерствам із постачальниками [6]. Важливою залишається й робота над сенсорними характеристиками – смаком і текстурою, які впливають на прийнятність продукту серед споживачів. Для ресторанів виклики також включають навчання персоналу та адаптацію кухонних процесів. Утім, у довгостроковій перспективі це сприяє економії ресурсів і стійкому розвитку: зокрема, практики zero waste у веганських кафе України знижують екологічну шкоду та оптимізують витрати [7].

Отже, екологічний та соціальний вплив інновацій у кондитерстві не менш важливий. Адже веганські десерти сприяють сталості, зменшуючи викиди парникових газів порівняно з традиційними продуктами на основі молочних інгредієнтів. Це приваблює екологічно свідомих клієнтів, посилюючи бренд та довгострокові економічні показники ресторанів. У 2025 році тренди на zero waste та локальні інгредієнти стали стандартом, що допомагає ресторанам зменшити витрати на логістику та покращити імідж [7].

Таким чином, впровадження веганських та безглютенових десертів як інновацій у кондитерстві має значний позитивний вплив на економічні та екологічні показники ресторанів. Це проявляється в інноваційному розвитку ринку, залученні клієнтів, зростанні доходів та сталості бізнесу, що робить кондитерські інновації стратегічно важливими рішеннями. У перспективі ресторани, які адаптуються до цих трендів, отримають конкурентну перевагу, забезпечуючи довгостроковий успіх у динамічному ринку. Відтак, рекомендації для ресторанів включають впровадження сезонних спеціальних пропозицій, дослідження смакових переваг споживачів та співпрацю з інфлюєнсерами. Крім того, інвестиції в розвиток персоналу та бізнес-колаборації з виробниками екологічних продуктів допоможуть мінімізувати можливі ризики. Це забезпечує адаптацію до кондитерських трендів та інновацій, створить споживчу цінність веганських та безглютенових десертів, а значить і сприятиме стабільному зростанню доходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Grandviewresearch* (n.d.). Vegan Dessert Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Cakes & Pastries, Frozen Desserts), By Distribution Channel (Offline, Online), By Region, And Segment Forecasts. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/vegan-dessert-market> (дата звернення: 20.09.2025)
2. *Globalgrowthinsights* (2024). Vegan Dessert Market. URL: <https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/vegan-dessert-market-100119>
3. *Investincherkasyregion* (2025). Canada Food 2025: Trends and Opportunities. URL: https://investincherkasyregion.gov.ua/sites/default/files/canada_food_2025.pdf
4. *Cacaomill* (n.d.). Інновації у світі десертів: від арт-десертів до дієтичних альтернатив. URL: <https://cacaomill.com.ua/blog/innovatsiji-u-sviti-desertiv-vid-art-desertiv-do-dietichnikh-alternativ> (дата звернення: 20.09.2025)
5. *Evokad* (n.d.). Small Menu Changes for a Big Return: Restaurants. URL: <https://evokad.com/small-menu-changes-for-a-big-return-restaurants/> (дата звернення: 20.09.2025)
6. *Openpr* (n.d.). Vegan Confectionery Market: Innovations and Market Dynamics. URL: <https://www.openpr.com/news/3800688/vegan-confectionery-market-innovations-and-market-dynamics> (дата звернення: 20.09.2025)
7. *Business-Broker* (n.d.). Як відкрити вегетаріанське кафе з нуля: скільки коштує і що потрібно. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/iak-vidkryty-vehetarianske-kafe-z-nulja-skilky-koshtuie-i-shcho-potribno/> (дата звернення: 20.09.2025)

8. Pos.Toasttab (2025). Plant-Based Restaurant Trends. URL: <https://pos.toasttab.com/blog/on-the-line/plant-based-restaurant-trends>
9. En.Mygreengrowers (2025). Plant-Based Restaurants: Challenges and Opportunities. URL: <https://en.mygreengrowers.com/detail-journal/plantbased-restaurants>

ЛЕВЧЕНКО ВАРВАРА

Науковий керівник
к.і.н., доцент кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи Жупник Василь
ЗВО «Університет Короля Данила»
м. Івано-Франківськ, Україна

ІВЕНТ-ЗАХОДИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ресторанний бізнес є однією з найперспективніших і найдинамічніших галузей сфери послуг, яка безпосередньо впливає на розвиток туризму, зайнятість населення та економіку в цілому. В умовах високої конкуренції та швидкої зміни споживчих уподобань заклади ресторанного господарства змушені постійно шукати нові способи залучення гостей і формування лояльності клієнтів. Одним із таких ефективних інструментів є організація івент-заходів, що поєднують гастрономічні, розважальні, культурні та комунікаційні елементи.

Івент-заходи у ресторанному бізнесі — це не просто святкові події чи розважальні програми. Це складна система заходів, спрямована на підвищення іміджу закладу, створення унікального клієнтського досвіду та забезпечення конкурентних переваг. Залежно від концепції ресторану, це можуть бути тематичні вечери, кулінарні майстер-класи, дегустації вин, гастрономічні фестивалі, музичні вечори, арт-проекти або благодійні акції. Кожен формат має свою мету, але всі вони сприяють активній комунікації між закладом і відвідувачами.

У сучасних умовах івент-маркетинг набуває стратегічного значення. Він дає змогу не лише збільшити кількість гостей, але й створити емоційний зв'язок між брендом ресторану та споживачем. Під час таких заходів відвідувачі отримують не лише гастрономічне задоволення, а й позитивні враження, що формують бажання повернутися знову. Крім того, івент-заходи сприяють активному просуванню закладу через соціальні мережі, адже більшість гостей діляться фото та відео з подій, що є безкоштовною рекламою та створює ефект «сарафанного радіо».

Важливо відзначити, що проведення івентів має і соціально-культурне значення. Вони об'єднують людей за інтересами, формують гастрономічну культуру, підтримують локальних виробників продуктів, стимулюють розвиток гостротуризму. У багатьох містах саме ресторани стають осередками культурного життя, а їхні події — частиною туристичної привабливості території.

Проте для ефективної реалізації івент-стратегії необхідно враховувати як її сильні сторони, так і можливі ризики. Адже організація подій — це не лише творчий процес, а й серйозний бізнес-інструмент, що потребує продуманого планування, ресурсів і професійного підходу.

Серед основних переваг проведення івент-заходів у ресторанному бізнесі варто виділити кілька ключових моментів. По-перше, вони сприяють залученню нової аудиторії, адже цікаві події створюють привід відвідати заклад уперше. По-друге, це ефективний спосіб підвищення іміджу ресторану та формування його унікального бренду. По-третє, івенти стимулюють лояльність постійних клієнтів і забезпечують повторні візити. Вони

також дають змогу збільшити середній чек, адже під час заходів зростає попит на страви, напої та додаткові послуги.

Окрім цього, івент-заходи виступають дієвим інструментом маркетингового просування: вони підвищують присутність закладу в інформаційному просторі, створюють інформаційні приводи для ЗМІ та блогерів, формують позитивну громадську думку. Такі події також сприяють зміцненню партнерських відносин з постачальниками, брендами та медіа, а всередині колективу — розвитку корпоративної культури й командної роботи.

Водночас не можна ігнорувати недоліки та виклики, з якими стикаються ресторатори при організації івентів. Серед основних проблем — високі фінансові витрати, оскільки якісний захід потребує інвестицій у декорації, технічне забезпечення, оплату персоналу та рекламу. Крім того, успіх події залежить від професіоналізму організаторів: будь-які організаційні помилки можуть негативно вплинути на репутацію ресторану.

До потенційних труднощів також належить:

- сезонність попиту,
- ризик невідповідності очікуванням гостей,
- високе навантаження на персонал
- складність прогнозування фінансового результату.

Зважаючи на це, сучасним закладам варто розглядати івент-менеджмент як **частину довгострокової маркетингової стратегії**. Планування подій має базуватися на глибокому аналізі цільової аудиторії, сезонності, фінансових можливостей і тенденцій ринку. Ефективним підходом є співпраця з професійними івент-агентствами, що дозволяє поєднати креативність із грамотним розрахунком витрат і очікуваного прибутку.

Варто також зазначити, що в умовах цифровізації важливим напрямом розвитку стають **гібридні формати івентів**, які поєднують офлайн та онлайн-участь. Такі події дозволяють залучати ширшу аудиторію, розширювати географію клієнтів і зменшувати витрати. Використання сучасних технологій — від онлайн-трансляцій до інтерактивних платформ — відкриває нові можливості для розвитку ресторанного бізнесу та посилення його конкурентоспроможності.

Таким чином, бачимо, що івент-заходи є важливим чинником **розвитку та сталого функціонування ресторанного бізнесу**. Вони поєднують комерційні, соціальні та культурні функції, формують позитивний імідж закладу, сприяють підвищенню прибутковості й створюють передумови для розвитку гастрономічного туризму. Грамотно організований івент стає не просто подією, а потужним інструментом позиціонування ресторану на ринку та засобом налагодження довготривалих відносин із клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв, І. В. Маркетинг у ресторанному бізнесі: сучасні підходи та інструменти. Київ: КНЕУ, 2020. 256 с.
2. Глущенко, Т. В. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. №12. С. 45–52. Токар А. В. Соціальні медіа як загроза приватності та безпеці особистості. *Інформаційне суспільство*. 2022. № 4. С. 55–63.
3. Жупник В., Терлецька Х. «Івентивний туризм як чинник сталого розвитку територій». *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, № 2(16), 2025, с. 146-152.

МОЛЕКУЛЯРНА КУХНЯ В КОНДИТЕРСЬКОМУ МИСТЕЦТВІ: ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ТВОРЧІ ПІДХОДИ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Сучасна кулінарія вже давно вийшла на новий рівень приготування їжі. Вона перетворилася на мистецтво, де поєднуються креативність, естетика, технології й наука. Одним із найцікавіших і напрямів є молекулярна кулінарія, яка активно використовується в кондитерській справі та ресторанному бізнесі.

Молекулярна кондитерська справа - це не просто приготування десертів, а експеримент із температурою текстурою, ароматом і виглядом. У ній поєднуються хімічні процеси з творчим баченням митця.

Молекулярна кулінарія — це напрям сучасної гастрономії, який базується на наукових знаннях із фізики, хімії та біології. Її мета-змінити традиційне уявлення про страву, та розкрити звичні продукти в новій формі. Основу цього напрямку заклали вчені Ерве Тісс (Франція) та Ніколас Курті (Велика Британія). Вони першими почали досліджувати фізико-хімічні процеси, які відбуваються під час приготування їжі, і застосовували ці знання для створення нових кулінарних шедеврів.

У кондитерському мистецтві це проявляється у створенні інноваційних десертів-з незвичною текстурою, формою чи навіть температурним контрастом. Завдяки молекулярним технікам звичайний крем може стати повітряною пінкою, шоколад – з прозорим гелем, а фруктове пюре - «ікра»-кульками [3]. Основні технології молекулярної кондитерської справи:

1. Сферизація – це процес створення желейних кульок із рідким наповненням усередині. Для цього використовують натрій альгінат та кальцій, які вступають у реакцію, та утворюють тонку оболонку. Так з'являються кульки з фруктових соків, йогурту, лікеру чи кави. Вони лопаються у роті, даруючи вибух смаку;

2. Емульгування дає змогу створювати легкі піни й муси. За допомогою соєвих білків або лецитину рідини перетворюються на стабільну піну. Це дозволяє отримувати повітряні десерти, які тануть у роті;

3. Геліфікація – технологія, у процесі якої використовують пектин, агар-агар або желатин для створення гелів різної щільності. Завдяки цьому можна робити десерти з багатьма шарами, чіткими лініями, прозорими прошарками та фруктовими вставками;

4. Кріокулінарія (робота з рідким азотом). Рідкий азот миттєво заморожує продукти, утворюючи ніжну, хрустку текстуру. У кондитерському мистецтві його застосовують для виготовлення морозива за секунди, карамелізованих фруктів крихких цукрових декорацій, і ефектних «димних» подач;

5. Вакуумне готування, ця техніка більше поширена у кулінарії загалом, її використовують і в кондитерській сфері-наприклад, для приготування кремів, фруктів або сиропів при низьких температурах, що зберігає колір і аромат інгредієнтів;

6. Дегідратація дає змогу створювати крихкі чипси з фруктів, карамелізовані декори, «повітряні» вафлі чи елементи для декору десертів.

Окрім того, молекулярна кулінарія може виступати як мистецтво ресторанної індустрії. І саме тому, сучасні кондитерські технології вражають не лише смаком, а й

виглядом. Вони перетворюють десерт на витвір мистецтва, який викликає емоції та здивування [1].

Серед популярних молекулярних десертів - прозорі торти, мусові квіти сфери з їстівного скла, десерти у вигляді каменів або кристалів фрагментовані тістечка з замороженою піною.

Прикладом є японський десерт «Raindrop Cake» - десерт, який виглядає як крапля води, але має ніжний желейний смак. У молекулярній кухні його вдосконалюють, додаючи всередину ароматні пари чи мікрорівні смаку, які розкриваються лише при контакті з теплом губ [2].

Молекулярна кондитерська справа також працює зі звуком і температурою. У деяких ресторанах десерт подають із охолодженим димом сухого льоду, що створює ефект « туману смаку». А є солодощі, які «шиплять» завдяки вуглекислому газу, немов маленький феєрверк.

Справжнє диво - це поєднання технологій із мистецтвом. Десерти не просто їдять-їх спостерігають, смакують ними. Важлива навіть мить розбиття карамельної кулі, з якої виринає аромат і пара- момент, коли наука перетворюється на емоцію.

У таких виробках важлива не лише технологічна точність, а й творче бачення кондитера. Він має уявляти, як поєднати форму, колір, температуру й аромат, щоб створити гармонію. Кондитер стає не просто митцем, а справжнім науковцем і художником одночасно.

Переваги молекулярного підходу:

- новизна і креативність. Кожен десерт може стати унікальним, неповторним витвором мистецтва;
- контроль текстури й смаку. Технології дають змогу точно керувати щільністю, структурою, вологістю;
- збереження корисних властивостей. Низькотемпературна обробка зберігає вітаміни та природний колір продуктів;
- візуальна привабливість. Молекулярні десерти приваблюють зовнішнім виглядом і створюють ефект «вау».

В Україні молекулярне кондитерське мистецтво лише набирає популярності. Його активно впроваджують у ресторанах, кулінарних школах і студіях. Українські майстри вже створюють інноваційні десерти з використанням локальних продуктів: бурюка, чорниці, обліпихи, меду, сиру чи калини. Це дозволяє поєднувати національні смаки з сучасними технологіями [4].

Підсумовуючи вище сказане, можна узагальнити, що молекулярна кулінарія відкрила нову сторінку в історії кондитерського мистецтва. Вона доводить, що кухня може бути не лише місцем приготування страв, а й лабораторією творчості. Кондитер майбутнього - це не просто кулінар, а інженер смаку, який розуміє закони науки і вміння перетворювати їх на емоції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Молекулярна кухня: техніка, інструменти, інгредієнти. URL: https://a-g.ua/blog/molekuljarna-kuhnja-tehnika-instrumenti-ingredijenti/?srsltid=AfmBOoqSfP2IC-ukNHVW_685Ty9TmZ7aZZGtFW26kAzCQtd3pk_0Nzv7 (дата звернення: 31.10.2025)
2. Молекулярна кухня: що це і яке обладнання потрібне? URL: https://baryton.com.ua/ua/articles/molekulyarnaya_kukhnya_cho_eto_i_kakoy_inventar_nuzhen/?srsltid=AfmBOoqUfq-3e660JhQvWvPT5esFNQS8T3fciZJx6Fvq2TVI2T5KpRR (дата звернення: 31.10.2025)
3. Молекулярна кухня: як борщ стає мистецтвом у 2025 році. URL: <https://homester.com.ua/cze-molekuljarna-kukhnya/> (дата звернення: 31.10.2025)

4. Новітні технології. URL: https://chefvpu75.blogspot.com/p/blog-page_84.html?m=1
(дата звернення: 31.10.2025)

ГУМЕНЮК ОЛЬГА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Іваненко Валентина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У РЕСТОРАНАХ І ГОТЕЛЯХ

Сфера готельно-ресторанного бізнесу є однією з найбільш динамічних у сучасній економіці, оскільки безпосередньо впливає на формування туристичної привабливості країни. В умовах цифровізації суспільства управління якістю послуг стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств гостинності. Традиційні підходи до контролю якості, засновані на ручному моніторингу та суб'єктивних оцінках, втрачають ефективність, поступаючись місцем автоматизованим і цифровим рішенням.

Готельна індустрія є однією з найбільш сприятливих сфер для впровадження інноваційних рішень. Підвищення рівня обслуговування, застосування сучасних технологічних і організаційних нововведень дозволяє менеджменту готелю оперативно реагувати на динамічні зміни технологічного, економічного та соціально-психологічного характеру в суспільстві. Ефективне керівництво готельного закладу повинно вміти своєчасно ідентифікувати можливості, що виникають унаслідок цих змін, з метою поліпшення якості надання послуг [1].

Інноваційна діяльність у сфері гостинності, як правило, концентрується у двох напрямках: по-перше, у вдосконаленні матеріально-технічної бази для забезпечення високого рівня сервісу для гостей та потенційних клієнтів; по-друге, у розширенні спектра основних і додаткових послуг за допомогою нових підходів та технологій.

На основі аналізу світових досліджень можна виділити ключові інноваційні технології, що відіграватимуть провідну роль у розвитку готельного бізнесу найближчими роками. Частина з них уже активно використовується в закордонних готельних мережах, тоді як вітчизняні підприємства лише поступово починають їх упроваджувати (див. рис. 1).



Рис. 1. Основні інноваційні технології які використовуються у готельних підприємствах

Безконтактні платежі. Сучасною тенденцією у сфері готельного сервісу є впровадження безконтактних способів оплати, що значно прискорюють процес проведення транзакцій. Завдяки розвитку мобільних гаманців та носимих пристроїв гості отримують змогу оплачувати послуги навіть без фізичної банківської картки [2]. В Україні більшість готелів уже підтримує оплату онлайн або за допомогою POS-терміналів, за винятком невеликих закладів у курортних регіонах.

Використання роботів. У світовій практиці дедалі частіше застосовуються роботи, які виконують функції зустрічі гостей, перевезення багажу, прибирання номерів або доставлення замовлень. Вітчизняні готелі поки не мають прикладів активного використання таких технологій, однак інтерес до автоматизації поступово зростає.

Чат-боти та онлайн-віджети. Віртуальні помічники стали невід'ємним елементом цифрової взаємодії між готелем і клієнтом. Вони дозволяють надавати швидкі відповіді у Facebook Messenger, WhatsApp чи Telegram, забезпечуючи цілодобову підтримку. У 2019 році мережа Premier Hotels першою в Україні запровадила багатомовного чат-бота для комунікації з гостями.

Віртуальні тури (VR). Технології віртуальної реальності дозволяють користувачам детально ознайомитися з готелем ще до прибуття. Багато закладів розміщують VR-тури або панорамні відео на своїх вебсайтах, що сприяє зростанню бронювань. В Україні подібні формати активно використовуються для демонстрації готелів, курортів і туристичних пам'яток.

Автоматизація самообслуговування. Сучасні готелі все частіше впроваджують системи, що дозволяють гостям самостійно обирати та налаштовувати послуги - від онлайн-реєстрації до кіосків самообслуговування. Це не замінює персонал, а підсилює його роботу за рахунок ефективнішої взаємодії з клієнтом. Такі рішення уже застосовують готелі «Мануфактура» (Київ), «Лондон» (Одеса), «Асторія» (Львів).

Мобільні ключі. Замість пластикових карток гості можуть відкривати двері номерів за допомогою смартфонів через спеціальний мобільний додаток. Це зручно, безпечніше і мінімізує ризики втрати картки. Близько 90% нових готелів України вже використовують електронні замки.

Хмарні технології. Перехід на хмарне програмне забезпечення замінив локальні системи, забезпечивши віддалений доступ до даних і оперативне оновлення в реальному часі. Це підвищує ефективність роботи персоналу та безпеку інформації.

Моніторинг відгуків і клієнтська комунікація. Робота з онлайн-відгуками стала ключовим інструментом формування репутації готелю. Завдяки платформам моніторингу менеджери можуть у режимі реального часу реагувати на зауваження гостей, покращуючи якість обслуговування.

Текстові сервіси підтримки. Оскільки більшість клієнтів надає перевагу повідомленням замість дзвінків, готелі активно використовують системи обміну повідомленнями для швидкого вирішення питань.

Інтелектуальні енергосистеми. Інноваційні рішення з енергозбереження, зокрема сенсори присутності, автоматичне вимкнення освітлення у порожніх кімнатах та аналітичні енергопанелі, допомагають скоротити витрати на електроенергію та підвищити екологічність діяльності [3].

Висновки. Швидкість упровадження інновацій у готельному секторі безпосередньо залежить від рівня технічного та економічного розвитку країни. Українські готелі поступово інтегрують нові технології, однак лідерами залишаються великі мережеві підприємства, які мають достатні ресурси для інвестицій у сучасні рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління інноваційною діяльністю: монографія. Г. В. Верещагіна, Н. М. Омеласенко, Т. Є. Сігасва та ін. ; під заг. ред. О. М. Ястремської та Г. В. Верещагіної. Харк. нац. екон. ун-т. Х. : ІНЖЕК, 2010. 402 с.
2. Гончар Л.О., Єфіменко І.О. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Ефективна економіка № 10, 2015.
3. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. 2013.

ХІЛЬЧЕНКО ВІТАЛІЙ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Павлова Світлана

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Планування та оцінка ефективності виробничої програми є одним із ключових елементів управління закладом ресторанного господарства, оскільки саме від цього процесу залежить досягнення запланованих обсягів виробництва, раціональне використання ресурсів та конкурентоспроможність підприємства на ринку ресторанних послуг. Ефективне планування забезпечує збалансоване поєднання стратегічних, тактичних та оперативних завдань, а також передбачає комплексну оцінку економічних, маркетингових і технологічних аспектів діяльності закладу.

Стратегічне планування виробничої програми передбачає визначення довгострокових орієнтирів розвитку ресторану. У цьому контексті особлива увага приділяється формуванню пріоритетних напрямів асортиментної політики, що відповідають концепції закладу та очікуванням цільової аудиторії. Стратегічне планування також включає прогнозування змін попиту на продукцію, що дозволяє передбачати сезонні коливання, враховувати тенденції споживання та адаптувати асортимент у довгостроковій перспективі. Одночасно проводиться планування масштабів виробництва та розширення ринкової присутності закладу, що забезпечує можливість збільшення обсягів реалізації та залучення нових клієнтів. Інтеграція виробничої програми з загальною стратегією розвитку ресторану дозволяє забезпечити узгодженість усіх напрямів діяльності підприємства, формуючи основу для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

На середньостроковому рівні здійснюється тактичне планування, яке охоплює визначення обсягів виробництва на місяць або квартал, організацію закупівель сировини та матеріалів, планування роботи персоналу у змінних графіках, а також складання технологічних карт і норм виробництва. Оперативне планування забезпечує безпосереднє управління виробничими процесами у щоденному або поквартальному режимі, дозволяючи контролювати виконання планових показників, раціонально використовувати наявні ресурси та підтримувати високий рівень якості продукції. Таким чином, поєднання тактичного і оперативного планування дозволяє закладу ефективно реагувати на поточні зміни попиту та оперативно коригувати виробничі процеси [1].

Оцінка ефективності виробничої програми базується на використанні економічних показників, що дають змогу оцінити доцільність прийнятих рішень і приймати обґрунтовані управлінські заходи щодо оптимізації ресурсів. До основних економічних показників відносяться витрати на сировину та матеріали, собівартість продукції, фінансові результати діяльності (прибуток, рентабельність), продуктивність праці

персоналу та коефіцієнт завантаження виробничих потужностей. Комплексний аналіз цих показників дозволяє виявити слабкі місця у виробничій діяльності, оцінити економічну ефективність програми та розробити пропозиції щодо її вдосконалення.

Маркетингові та споживчі підходи до оцінки ефективності виробничої програми передбачають системний аналіз попиту та задоволеності клієнтів, що дозволяє більш точно визначати потреби цільової аудиторії та адаптувати асортимент продукції відповідно до їхніх очікувань. До ключових аспектів маркетингового підходу належить оцінка відповідності асортименту продукції запитам споживачів, частоти повторних відвідувань клієнтами, рівня сервісу та якості обслуговування, а також адаптація меню до сезонних змін і сучасних тенденцій у споживанні. Такий підхід дозволяє закладу ресторанного господарства не лише підвищувати задоволеність клієнтів, а й зміцнювати конкурентні позиції на ринку, забезпечуючи стійкий розвиток та зростання прибутковості [2].

Технологічні підходи до оцінки ефективності спрямовані на оптимізацію внутрішніх виробничих процесів та підвищення продуктивності роботи кухні. Вони включають аналіз раціональності технологічних операцій, контроль дотримання норм часу на приготування страв, визначення ефективності використання обладнання та виробничих потужностей, а також мінімізацію втрат сировини та допоміжних матеріалів. Впровадження технологічного підходу забезпечує стабільність виробничого процесу, зменшення витрат, підвищення якості продукції та формування позитивного іміджу закладу серед споживачів.

Інтегративний підхід передбачає комплексне поєднання економічних, маркетингових та технологічних методів оцінки ефективності виробничої програми. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну та всебічну картину результативності діяльності закладу, виявити слабкі місця у виробничих процесах та розробити шляхи їх удосконалення. Інтегративна оцінка сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності, покращенню якості обслуговування та забезпечує адаптивність закладу до змін ринкових умов, що є ключовим фактором стійкого розвитку та конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

У результаті аналізу теоретичних аспектів формування виробничої програми закладу ресторанного господарства встановлено, що виробнича програма є ключовим елементом управління підприємством, що забезпечує координацію виробничих процесів, оптимальне використання ресурсів та реалізацію стратегії розвитку ресторану. Вона визначає обсяги, асортимент та структуру продукції, що планується виготовити та реалізувати у визначений період, і включає такі функції, як планувальна, координуюча, розподільча, контролююча та прогнозна.

Механізм формування виробничої програми охоплює послідовні етапи: визначення цілей і завдань програми, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, формування асортименту та обсягів виробництва, ресурсне забезпечення, планування виробничих процесів і графіків, а також впровадження системи контролю та коригування. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити раціональне планування та стабільне функціонування закладу ресторанного господарства, враховуючи ринковий попит, матеріально-технічні можливості, кадровий потенціал та фінансові ресурси підприємства.

Оцінка ефективності виробничої програми здійснюється за допомогою економічних, маркетингових і технологічних методів, а також інтегративного підходу, який дозволяє отримати всебічну картину результативності виробничої діяльності. Використання стратегічного, тактичного та оперативного планування забезпечує відповідність виробничої програми загальній стратегії розвитку закладу, дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту та оптимізувати використання ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник О. Ю. Організаційно-економічні аспекти діяльності закладів ресторанного господарства. Економіка та управління. 2022. № 2. С. 33–40.
2. Пшенична С. І. Особливості формування виробничої програми ресторану в сучасних умовах. Економіка і бізнес. 2021. № 2. С. 101–108.

КІЯНОВА СВІТЛАНА

Житомирський державний університет
імені Івана Франка

Соціально-психологічний факультет,
1 курс, група 14Мд-ГотБ

Науковий керівник: Клімова Інна Олександрівна,
завідувач кафедри економіки, менеджменту,
маркетингу та готельно-ресторанної справи,
доцент, кандидат економічних наук

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В сучасних умовах розвиток конкурентноспроможності в сфері готельно-ресторанного та туристичного бізнесу неможливий без впровадження інновацій, ігнорування яких може призвести до його зупинення [4]. Глобалізація забезпечила прозорість ринку послуг, оскільки клієнт у будь-якій точці світу може миттєво порівняти ціни, якість, відгуки та рівень технологічного оснащення готелів, а тому конкуренція стала світовою [3]. Глобалізація сама по собі сформувала фактично більш вимогливого клієнта, який, завдяки сучасним технологіям, очікує миттєвої реакції на його запити (від бронювання до виїзду). Саме тому виникла потреба негайно впроваджувати сучасні інноваційні технології в сферу послуг, а саме: штучний інтелект, роботизовані системи обслуговування, хмарні платформи для управління, що дає можливість знизити витрати та покращити клієнтський досвід [1, 4].

Протягом останніх п'яти років, завдяки стрімкому запровадженню нових технологій та посиленню впливу глобалізації, проблематика інноваційного розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу набула особливої актуальності [2, 3]. Провідні науковці, серед яких В. А. Гросул, Н. Ю. Балацька, І. В. Черниш, О. М. Бекетова, В. І. Біян та інші, чітко окреслюють стратегічну роль інновацій як основного чинника конкурентноспроможності. Так, В. А. Гросул акцентує увагу на неминучості цифровізації та автоматизації як основи для підвищення ефективності управління бізнесом [1]. Його дослідження підтверджують, що використання новітніх технологій — наприклад, систем автоматичного бронювання або цифрових платформ для клієнтського обслуговування — не просто економить час, а створює персоналізованіші умови для гостей [1, 4]. Цю ідею поглиблює І. В. Черниш, яка підкреслює важливість персоналізації послуг та підтверджує, що аналізуючи інформацію про клієнтів, готелі можуть створювати персоналізовані пропозиції ще до того, як гість зробить запит про певні послуги [1]. Отже, швидкість технологічних та геополітичних змін вимагає постійного оновлення та пошуку нових бізнес-моделей, здатних протистояти економічній нестабільності чи воєнним ризикам [2, 4].

Готельно-ресторанний і туристичний бізнес є фундаментальною складовою сфери послуг, де успіх визначається не лише основним продуктом, а й широким спектром додаткових послуг. Але, щоб досягти стійкої тенденції до розвитку в умовах глобалізації, підприємствам готельно-ресторанного та туристичного бізнесу необхідно запроваджувати інноваційне управління [2]. Головним фактором досягнення успіху та

конкурентноспроможності є впровадження інновацій (безкоштовний Wi-Fi, системи клімат-контролю в номерах, цифрові конференц-зали, електронні ключі до номера та ліфту, а також замовлення послуг через мобільний застосунок) [3]. У ресторанному бізнесі інновації стосуються збагачення меню та пропозиції нових форматів, таких як унікальна страва від шефа, молекулярна кухня, веганське чи дитяче меню [3]. Сфера туризму, що є основним джерелом прибутків для багатьох країн, також активно впроваджує цифрові технології для бронювання турів, трансферу та додаткових послуг, забезпечуючи таким чином зручність [1]. Проте, на прибутковість туристичного бізнесу впливають такі чинники, як економічні, екологічні, соціальні та геополітичні. На даний час, враховуючи воєнний стан в Україні, різко зменшився приток міжнародних туристів [4]. Отже, впровадження інновацій в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі є вкрай необхідним.

Запровадження інновацій у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі сьогодні є не просто питанням конкурентоспроможності, а передумовою для виживання під час проведення активних бойових дій на території України [4]. Інновації є інструментом економічної стабільності, оскільки, наприклад, інтегровані системи оповіщення про небезпеку, що керують освітленням чи ліфтами, стають фундаментом довіри клієнтів [4]. Аналіз даних (Big Data) через ШІ є зручним для утримання внутрішнього клієнта, що дозволяє створювати актуальні та привабливі пропозиції [1]. З урахуванням умов, в яких зараз перебуває Україна, необхідно інвестувати в безпечний військовий, реабілітаційний медичний та екологічний туризм як символи нашої життєстійкості [2]. Використання VR/AR-технологій дозволяє демонструвати всьому миру не лише руйнування, а й стійкість нашої країни [1]. Отже, інноваційне управління у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі в Україні — це національна економічна необхідність, яка спрямована на мінімізацію воєнних ризиків, збереження клієнтів, якісну відбудову інфраструктури та інтеграцію конкурентоспроможного українського бізнесу у світову економіку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНО ЛІТЕРАТУРИ

1. Козловський Е.В., Кузьмич О.Ю., Шковира А.О., Фещук Д.С. Тенденції розвитку індустрії туризму в умовах цифрової економіки. Інвестиції : практика та досвід, 2021, №22/2021,
2. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства. Монографія, колектив авторів, за заг.ред.проф. В.М. Зайцевої. Запоріжжя, Національний університет «Запорізька політехніка», 2024р.,
3. Науковий вісник Одеського національного економічного університету №12, 2024, Світові тенденції та практика інновацій у готельно-ресторанній індустрії, Гой В. К., аспірант кафедри менеджменту організацій
4. Центральнoукраїнський науковий вісник «Економічні науки», 2023, №9, Б.В. Дмитрішин, Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

ПЕТРАКІВСЬКА ОЛЬГА

Науковий керівник:

д.е.н., професор Фостолович Валентина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

РОЗРОБКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розробка ефективного мотиваційного механізму є ключовим фактором

забезпечення успішної роботи готельно-ресторанного підприємства. Високий рівень зацікавленості та залученості персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування гостей і формування позитивного іміджу закладу. У сучасних умовах конкуренції та динамічного ринку послуг мотиваційна система стає одним із основних інструментів управління людськими ресурсами. Вона дозволяє не лише стимулювати продуктивність, а й підтримувати стабільність колективу, знижувати плинність кадрів та підвищувати лояльність співробітників [2].

Механізм управління системою мотивації працівників готельно-ресторанного підприємства – це сукупність організаційних процедур, методів, інструментів та взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування, підтримку та підвищення мотивації персоналу для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Він включає аспекти планування, впровадження, контролю та коригування мотиваційних заходів, а також систематичну оцінку ефективності використаних методів стимулювання.

Основною метою механізму є забезпечення оптимального поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, врахування індивідуальних потреб працівників та створення сприятливого мотиваційного середовища, яке сприяє підвищенню продуктивності, лояльності та професійного розвитку персоналу.

Завдання мотиваційного механізму на готельно-ресторанному підприємстві включають комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення розвитку підприємства. До основних завдань належать [1; 3]:

- підвищення продуктивності праці – стимулювання працівників до активного виконання своїх обов'язків і досягнення високих результатів;
- формування внутрішньої мотивації – розвиток зацікавленості та задоволення працівників від виконання професійних завдань;
- збереження та залучення кваліфікованого персоналу – зниження плинності кадрів та підвищення лояльності співробітників;
- підтримка високого рівня обслуговування – створення умов, за яких персонал зацікавлений у задоволенні потреб гостей і підвищенні якості послуг;
- розвиток професійних і особистісних компетенцій – забезпечення можливостей навчання, кар'єрного росту та самореалізації працівників;
- створення сприятливого мотиваційного середовища – формування корпоративної культури, атмосфери взаємоповаги та командного духу;
- забезпечення гармонійного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів – оптимізація системи заохочень для досягнення довгострокових результатів підприємства.

Розглянемо модель механізму управління системою мотивації працівників готельно-ресторанного підприємства більш детально [1; 2; 3]:

1. Стратегічні цілі підприємства. На цьому етапі визначаються основні напрямки розвитку закладу, ключові бізнес-цілі та очікувані результати діяльності. Чітко сформульовані стратегічні цілі дозволяють узгодити мотиваційні заходи з пріоритетами підприємства, забезпечуючи спрямованість усіх стимулювальних заходів на досягнення бажаного результату.

2. Політика мотивації персоналу. Вона включає визначення загальних принципів та підходів до стимулювання працівників, регламентує порядок матеріальних і нематеріальних заохочень, формує корпоративні стандарти мотивації та встановлює взаємозв'язок між досягненнями персоналу і винагородою. Політика мотивації забезпечує єдину систему правил, що регламентує мотиваційні процеси на підприємстві.

3. Діагностика та розробка механізму мотивації персоналу. На цьому етапі здійснюється оцінка потреб і очікувань працівників, аналіз існуючих стимулів і мотиваційного середовища. Розробляються індивідуальні та колективні підходи до мотивації, визначаються оптимальні матеріальні та нематеріальні стимули, формується комплекс методів впливу на поведінку персоналу.

4. Механізм мотивації персоналу. Це безпосереднє впровадження системи мотиваційних заходів у практику підприємства. Він включає застосування матеріальних (зарплата, премії, бонуси) і нематеріальних (похвала, кар'єрне зростання, розвиток компетенцій) стимулів, організацію навчальних програм, тренінгів, командних заходів і корпоративних подій.

5. Рейтингова оцінка ефективності кожного робітника. На цьому етапі проводиться систематичне оцінювання внеску працівників у досягнення цілей підприємства. Використовуються методи оцінки продуктивності, компетенцій, професійної активності та залученості, що дозволяє визначити індивідуальні потреби в додаткових стимулах і коригувати мотиваційні заходи.

6. Оцінка ефективності системи мотивації. Завершальний етап передбачає аналіз результативності впровадженої мотиваційної системи. Оцінюється її вплив на продуктивність праці, задоволеність персоналу, плинність кадрів, командну взаємодію та досягнення стратегічних цілей підприємства. На основі отриманих даних здійснюється коригування механізму мотивації для підвищення його ефективності та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму є ключовим чинником забезпечення високої продуктивності та стабільності роботи готельно-ресторанного підприємства. Вона дозволяє поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників та створювати сприятливий соціальний клімат у колективі. Мотиваційний механізм включає комплекс заходів щодо оплати праці, преміювання, розвитку моральних стимулів, соціального захисту та професійного зростання персоналу. Для оцінки його ефективності використовуються різноманітні методи та показники, що охоплюють економічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності підприємства. Комплексний аналіз результатів дозволяє визначити сильні і слабкі сторони системи мотивації, своєчасно коригувати її та оптимізувати управлінські рішення. Система показників сприяє підвищенню прозорості процесів оцінки та формує об'єктивну основу для прийняття рішень щодо стимулювання персоналу. У підсумку, ефективний мотиваційний механізм забезпечує залученість працівників, підвищення якості обслуговування та сталий розвиток готельно-ресторанного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баволяк Л.М. Використання сучасних мотиваційних інструментів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Science of XXI century: development, main theories and achievements*. 2024. November 15. С. 21-24. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2206>
2. Єремія Г.І., Цепенда М.М. Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Георг Парк». *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1162/1119/>
3. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-42>

**ЗАДОРОВИЧ ІГОР
ШУМЛЯС ВІКТОР**

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна
Файфура Василь
Науковий керівник: к.е.н., доцент, Файфура Василь

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Стрімкий розвиток глобалізаційних процесів і науково-технічного прогресу спричиняє зміну стратегічних підходів до формування та раціонального використання природно-ресурсного й еколого-економічного потенціалу. Утвердження екологічних цінностей у суспільному розвитку стає можливим за умови високого рівня економічної культури та активної підприємницької діяльності. У результаті традиційна надмірно споживацька модель природокористування поступово замінюється орієнтацією на гармонізацію взаємодії між людиною та довкіллям і на пошук оптимальної стратегії сталого розвитку.

За визначенням Всесвітньої туристичної організації, сталий туризм — це форма туристичної діяльності, яка ґрунтується на раціональному використанні туристичних ресурсів, забезпечує економічні, соціальні та естетичні потреби мандрівників і приймаючих територій, а також сприяє збереженню соціально-культурної самобутності дестинацій, підтриманню екологічних процесів, біорізноманіття та стійкості природних екосистем [1].

Основні екологічні принципи сталого туризму передбачають зменшення впливу людини на природу, використання енергоощадних і ресурсозберігаючих технологій, застосування альтернативних джерел енергії, установлення систем очищення та повторного використання води, а також безпечне поводження з відходами. Важливо також знижувати хімічне й шумове забруднення від транспорту та розвивати нові форми туризму, орієнтовані на екологічність.

Екологізація туризму — це процес, що ґрунтується на впровадженні у туристичну сферу принципів охорони навколишнього середовища та збереження культурно-історичної спадщини. Її ключова мета — мінімізувати негативний вплив туристичної діяльності на природу та об'єкти культурної спадщини [2].

Водночас реалії сьогодення свідчать, що в Україні через повномасштабну війну та активні бойові дії зазнали пошкоджень або повного знищення екологічно небезпечні промислові підприємства. Це спричинило погіршення якості питної води, порушення роботи природоохоронних територій і зростання ризику радіоактивного забруднення, що загалом посилює негативний вплив на довкілля.

У такій ситуації ключовим стратегічним завданням для підприємств стає впровадження нового підходу до управління: він має передбачати зниження використання палива й енергії, підвищення ефективності їх застосування та економічність ресурсів.

З початку повномасштабного вторгнення туристичний сектор України переживає найсерйозніший спад у своїй історії у 2024 році туристична сфера України принесла до бюджету майже **3 млрд грн**, а туристичний збір громад склав близько **273 млн грн**. а за даними Kyiv School of Economics (KSE) на кінець 2024 року, сумарні збитки у культурах, спорті та туризмі складають близько **4 млрд дол. США** тільки фізичних пошкоджень.. Водночас з початку війни пошкоджено або зруйновано щонайменше 2000 об'єкти культури, 400 релігійних споруд, 375 спортивні об'єкти та 190 туристичні [4].

Прямі наслідки війни для довкілля також спричинили серйозне ослаблення системи екологічного контролю та управління в уражених областях. Через бойові дії українським і міжнародним природоохоронним структурам стало значно складніше проводити моніторинг, стежити за дотриманням екологічного законодавства та оперативно реагувати на порушення. На цьому тлі зросла кількість випадків незаконної вирубки лісів, браконьєрства та інших злочинів проти природи.

Отже, екологізація туризму є необхідною умовою розвитку галузі, яка передбачає таку модель господарювання, що суттєво обмежує негативний вплив туристичної діяльності на навколишнє середовище. Це охоплює впровадження принципів сталого

розвитку, поширення екологічно відповідальної поведінки серед туристів та формування дбайливого ставлення до природи.

Водночас, з огляду на те, що війна в Україні триває, повний масштаб і характер її екологічних наслідків поки що неможливо визначити. Подальша оцінка потребує безперешкодного та систематичного доступу до даних, що у багатьох регіонах наразі залишається недосяжним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. UNWTO. Sustainable Tourism Development. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development> (дата звернення: 12.11.2025)
2. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Оцінка екологічних наслідків війни в Україні. URL: <https://mepr.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2025)
3. Kyiv School of Economics (KSE). Russia will pay: Оцінка збитків інфраструктурі України. URL: <https://kse.ua/russia-will-pay/> (дата звернення: 13.11.2025)
4. UNESCO. Damage assessments in culture and tourism sectors in Ukraine. URL: <https://www.unesco.org/> (дата звернення: 13.11.2025)

МОЛЬДЕРФ КРІСТИНА

Науковий керівник:

к.е.н., Павлова Світлана

Житомирський державний університет імені Івана Франка

РОЛЬ РОЗВАЖАЛЬНИХ ПРОГРАМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Сучасні споживачі послуг закладів ресторанного бізнесу шукають не лише якісну їжу, але й емоційний та розважальний досвід. Розважальні програми можуть стати важливим інструментом для підвищення привабливості закладів, створення унікальної атмосфери та формування лояльності до бренду. У зв'язку з цим, вивчення їхнього впливу на бізнес-показники стає особливо актуальним.

Сьогодні зростаюча конкуренція в ресторанному бізнесі та зміна споживчих вподобань спонукає керівників закладів звертатися до запровадження розважальних програм у ресторанному господарстві, що приваблюють гостей, покращують фінансові показники закладів та підвищують конкурентоспроможність закладу на ринку ресторанних послуг.

Розважальні програми в ресторанному бізнесі стали невід'ємною частиною стратегії залучення та утримання клієнтів. Вони не лише створюють унікальну атмосферу, але й підвищують загальне враження від відвідування закладу. Розглянемо детальніше різні аспекти розважальних програм, їх вплив на клієнтський досвід, економічні вигоди та сучасні тенденції.

Жива музика є однією з найпопулярніших форм розваг у ресторанах. Виступи музикантів або гуртів можуть варіюватися від джазу до рок-н-ролу, що дозволяє закладам адаптувати музику під свою цільову аудиторію. Жива музика створює емоційний зв'язок між відвідувачами та закладом, спонукаючи їх залишатися довше і замовляти більше [2].

Тематика вечірок може охоплювати різноманітні свята, культурні події або навіть гастрономічні напрямки. Наприклад, мексиканська ніч з традиційними стравами та музикою або італійська вечірка з пастою та вином. Такі заходи зазвичай супроводжуються спеціальними меню, декором, костюмами персоналу та конкурсами, що робить вечір незабутнім [1, с. 37].

Кулінарні шоу, на яких шеф-кухарі демонструють приготування страв, стають все популярнішими. Відвідувачі можуть спостерігати за процесом приготування, дізнаватися секрети кулінарії та отримувати рецепти. Це не лише розвага, а й освітній елемент, який підвищує інтерес до їжі та культури харчування [2].

Інтерактивні ігри, такі як вікторини, квести або караоке, спонукають клієнтів до активної участі. Це може бути особливо привабливим для молодшої аудиторії. Участь у таких заходах створює атмосферу змагання і веселощів, що підвищує рівень задоволеності відвідувачів [3].

Деякі ресторани організовують театралізовані шоу або вистави, які можуть включати комедійні виступи або мюзикли. Це додає елементу розваги та відрізняє заклад від конкурентів [1, с. 84].

Розважальні програми суттєво впливають на загальний досвід відвідувачів. Вони створюють емоційний фон, який може покращити сприйняття їжі та обслуговування. Клієнти, які відчувають позитивні емоції, частіше повертаються до закладу і рекомендують його друзям.

Соціалізація також грає важливу роль у формуванні вражень. Розважальні програми дозволяють людям спілкуватися між собою, знайомитися і насолоджуватися часом разом. Це особливо важливо для великих груп або сімейних святкувань [4].

Розважальні програми можуть суттєво збільшити прибуток ресторану. Клієнти, які приходять на події, часто готові витратити більше на їжу та напої, оскільки вони очікують особливого досвіду. Крім того, регулярні заходи можуть залучати нових відвідувачів через рекламу в соціальних мережах і сарафанне радіо.

Лояльність клієнтів також зростає завдяки цікавим програмам. Постійні відвідувачі повертаються за знайомими розвагами і позитивним досвідом. Це знижує витрати на маркетинг і підвищує стабільність доходів [3].

Серед сучасних тенденцій у розважальних програмах можна виділити [4]:

- Інтерактивні елементи, такі як додатки для голосування на виступах або віртуальна реальність, стають все більш популярними. Це дозволяє залучати ширшу аудиторію і створювати нові формати розваг.
- Індивідуальний підхід до клієнтів допомагає створити більш цінний досвід. Наприклад, ресторани можуть пропонувати спеціальні заходи для постійних клієнтів або організовувати приватні вечірки.
- Сучасні споживачі все більше цікавляться екологічними аспектами бізнесу. Ресторани можуть організовувати заходи, які підтримують екологічні проекти або використовують місцеві продукти, що підвищує їхню привабливість.

Отже, розважальні програми в ресторанному бізнесі є важливим інструментом для підвищення задоволеності клієнтів і фінансового успіху закладів. Вони створюють унікальну атмосферу, залучають нових відвідувачів і формують лояльність постійних клієнтів. Інвестування в розвиток цих програм варто розглядати як стратегічно важливий крок для будь-якого закладу харчування. Використання творчих ідей та інноваційних підходів допоможе ресторанам виділитися серед конкурентів і запропонувати клієнтам незабутній досвід.

Список використаних джерел

1. Назаренко І.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства [Текст] : навч. посібник / І. А. Назаренко, О. А. Боднарук. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 128 с.
2. Абрамова, А., Арпуль, О., & Князь, К. (2024). Дослідження сучасних форм та методів обслуговування в закладах ресторанного господарства: вітчизняний та міжнародний досвід. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-132>
3. Пятницька Н.О. та ін Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства . Київ: Центр учбової літератури , 2011. 584 с.
4. 1. Архіпов, В. В. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / В. В. Архіпов. - 3-тє вид. Київ : Центр учб. літ., 2021. 341с.

РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ МЕРЕЖ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах конкуренції на ринку гостинності інформаційні мережі стають не просто допоміжним засобом комунікації, а ключовою інфраструктурою, яка забезпечує ефективність управління, якість сервісу та конкурентоспроможність закладу. Для готельно-ресторанного бізнесу інформаційні мережі включають сукупність технічних, програмних та організаційних рішень, що дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, оптимізувати взаємодію між персоналом та клієнтами, прискорити обробку запитів, контролювати фінансові та матеріальні потоки, а також формувати індивідуалізований підхід до обслуговування.

Насамперед варто підкреслити, що інформаційні мережі створюють єдиний інформаційний простір закладу. Це означає, що всі структурні підрозділи – рецепція, відділ бронювання, кухня, склад, бухгалтерія, маркетинговий відділ – працюють на основі синхронізованих даних. Такий підхід знижує ризик помилок, дублювання інформації та дозволяє оперативно реагувати на потреби клієнтів. Наприклад, система PMS (Property Management System) у готелях дозволяє в режимі реального часу отримувати відомості про заповненість номерів, статус прибирання, історію проживання гостей, фінансові транзакції та додаткові послуги. Це гарантує прозорість, швидкість і безперервність обслуговування [1, с. 126].

Для ресторанних закладів особливе значення має POS-система (Point of Sale), яка з'єднує офіціантів, кухню та складські запаси. Завдяки цьому замовлення передається на кухню автоматично, зменшується час очікування та ймовірність неправильного замовлення. Одночасно система контролює залишки продуктів, прогнозує потреби у закупівлях, фіксує витрати і дозволяє керівнику аналізувати ефективність меню. Таким чином, інформаційні мережі стають інструментом управління витратами та підвищення рентабельності.

Важливою частиною розвитку таких мереж є інтеграція з онлайн-середовищем. Сайти закладів, мобільні додатки, системи онлайн-бронювання столиків і номерів, чати з адміністраторами та автоматизовані чат-боти підсилюють клієнтську лояльність. Клієнт може швидко отримати інформацію, залишити відгук або замовити послугу, не витрачаючи додаткового часу на дзвінки. Крім того, впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) дозволяє формувати базу даних про клієнтів: їхні уподобання, історію замовлень, частоту відвідування. Це дає можливість персоналізувати сервіс (наприклад, пропозиції на день народження або індивідуальні знижки) [3, с. 131].

Одним із ключових напрямів є інтеграція інформаційних систем із сервісами онлайн-бронювання (Booking, Airbnb, Reikartz Booking, OpenTable тощо). Завдяки цьому готелі та ресторани отримують ширший доступ до цільової аудиторії, а інформація про зайнятість номерів або вільні столики актуалізується автоматично. Зменшується кількість помилок, подвійних бронювань і «зривів» обслуговування. Такий підхід значно підвищує прозорість та керованість бізнес-процесів [4, с. 118].

Сучасні інформаційні мережі також забезпечують управління логістикою поставок. Багато ресторанів впроваджують системи електронного документообігу з постачальниками, що дозволяє швидко коригувати обсяги закупівель, відстежувати ціни на сировину та планувати меню під доступні інгредієнти. Наприклад, коли програмне забезпечення фіксує, що певний продукт закінчується, система може автоматично формувати заявку на постачання. Це не лише зменшує навантаження на адміністрацію, а й попереджає нестачі продуктів у години пікового попиту.

Ще одним важливим аспектом розвитку інформаційних мереж є впровадження систем аналітики. Використання Big Data дозволяє збирати та аналізувати великий обсяг інформації щодо сезонності попиту, середнього чека, популярності меню, завантаженості готелю в різні періоди, ефективності рекламних акцій. На основі цих даних керівництво може прогнозувати майбутні навантаження, регулювати розклад персоналу, оптимізувати витрати та приймати управлінські рішення не інтуїтивно, а на підставі фактів [2, с. 36].

В останні роки особливу роль відіграють інформаційні системи для створення емоційного клієнтського досвіду. Наприклад, у готелях впроваджуються «розумні номери», де гість може керувати освітленням, температурою, мультимедіа та сервісними запитами через телефон або планшет. У ресторанах цифрові меню або сенсорні столи дозволяють гостю ознайомитися з описом страв, калорійністю, походженням продуктів, рекомендаціями сомельє або шеф-кухаря. Такий підхід покращує враження клієнта та підсилює відчуття індивідуального сервісу.

Особливого значення набувають також мережі внутрішнього навчання персоналу. Онлайн-платформи, корпоративні бібліотеки, відеоінструкції та модулі тренінгів дозволяють підтримувати професійну компетентність співробітників, стандартизувати сервіс і формувати спільну корпоративну культуру. Завдяки цьому робота в команді стає узгодженою, а персонал відчуває більшу підтримку та відповідальність.

Наприклад: Готельний комплекс преміум-класу. Запроваджується PMS із доступом для різних категорій персоналу. Рецепція бачить статус номерів, покоївки працюють через мобільні пристрої, відзначаючи завершення прибирання, ресторан отримує інформацію про гостей, які замовили сніданки. Це дозволяє уникнути затримок, а гість отримує послугу безперебійно та швидко.

Або Ресторан середнього сегмента. Заклад використовує POS-систему із контролем складу та автоматичним формуванням інвентаризації. Завдяки цьому власник може автоматично формувати замовлення на продукти, адмініструвати поставки, визначити не вигідні позиції меню та скоригувати асортимент. Окрім того, впровадження онлайн-бронювання столиків знижує навантаження на адміністратора і підвищує зручність для клієнтів.

Не менш важливо, що інформаційні мережі сприяють підвищенню рівня безпеки. Системи відеоспостереження, контроль доступу до службових приміщень, облік фінансових операцій та аудит дій персоналу допомагають запобігати шахрайству, крадіжкам і ненадійним діям. Це особливо важливо в індустрії гостинності, де людський фактор відіграє значну роль [3, с. 131].

Отже, розвиток інформаційних мереж у готельно-ресторанному бізнесі — це стратегічний напрямок, що впливає як на внутрішню ефективність управління закладом, так і на рівень сервісу для гостей. Впровадження сучасних цифрових рішень забезпечує високу конкурентоспроможність, оптимізує витрати, підвищує стандарти якості і формує позитивний імідж закладу в очах клієнтів. Це не просто технологічна модернізація — це основа успішного функціонування сучасного готельно-ресторанного підприємства.

Список використаних джерел

1. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 126–130
2. Колесніков А. М., Капліна Т. В. Роль інформаційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу України. Збірник наукових статей магістрів. Факультет товарознавства, торгівлі та маркетингу. Факультет харчових технологій, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Полтава : ПУЕТ, 2019. 425 с.
3. Тищенко, С. Цифрові технології в індустрії гостинності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (7), 2021. С. 131-139

4. Hromova O.V., Orobinskyi O.S. Komunikatsiina polityka v systemi upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva [Communication policy in the management system of the enterprise's foreign economic activity] Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk. No 6(17). 2019 pp. 118-121

ХІЛЬЧЕНКО ВІТАЛІЙ

Науковий керівник:

к.е.н., Павлова Світлана

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Планування та оцінка ефективності виробничої програми є одним із ключових елементів управління закладом ресторанного господарства, оскільки саме від цього процесу залежить досягнення запланованих обсягів виробництва, раціональне використання ресурсів та конкурентоспроможність підприємства на ринку ресторанних послуг. Ефективне планування забезпечує збалансоване поєднання стратегічних, тактичних та оперативних завдань, а також передбачає комплексну оцінку економічних, маркетингових і технологічних аспектів діяльності закладу.

Стратегічне планування виробничої програми передбачає визначення довгострокових орієнтирів розвитку ресторану. У цьому контексті особлива увага приділяється формуванню пріоритетних напрямів асортиментної політики, що відповідають концепції закладу та очікуванням цільової аудиторії. Стратегічне планування також включає прогнозування змін попиту на продукцію, що дозволяє передбачати сезонні коливання, враховувати тенденції споживання та адаптувати асортимент у довгостроковій перспективі. Одночасно проводиться планування масштабів виробництва та розширення ринкової присутності закладу, що забезпечує можливість збільшення обсягів реалізації та залучення нових клієнтів. Інтеграція виробничої програми з загальною стратегією розвитку ресторану дозволяє забезпечити узгодженість усіх напрямів діяльності підприємства, формуючи основу для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

На середньостроковому рівні здійснюється тактичне планування, яке охоплює визначення обсягів виробництва на місяць або квартал, організацію закупівель сировини та матеріалів, планування роботи персоналу у змінних графіках, а також складання технологічних карт і норм виробництва. Оперативне планування забезпечує безпосереднє управління виробничими процесами у щоденному або поквартальному режимі, дозволяючи контролювати виконання планових показників, раціонально використовувати наявні ресурси та підтримувати високий рівень якості продукції. Таким чином, поєднання тактичного і оперативного планування дозволяє закладу ефективно реагувати на поточні зміни попиту та оперативно коригувати виробничі процеси [1].

Оцінка ефективності виробничої програми базується на використанні економічних показників, що дають змогу оцінити доцільність прийнятих рішень і приймати обґрунтовані управлінські заходи щодо оптимізації ресурсів. До основних економічних показників відносяться витрати на сировину та матеріали, собівартість продукції, фінансові результати діяльності (прибуток, рентабельність), продуктивність праці персоналу та коефіцієнт завантаження виробничих потужностей. Комплексний аналіз цих показників дозволяє виявити слабкі місця у виробничій діяльності, оцінити економічну ефективність програми та розробити пропозиції щодо її вдосконалення.

Маркетингові та споживчі підходи до оцінки ефективності виробничої програми передбачають системний аналіз попиту та задоволеності клієнтів, що дозволяє більш точно визначати потреби цільової аудиторії та адаптувати асортимент продукції відповідно до їхніх очікувань. До ключових аспектів маркетингового підходу належить

оцінка відповідності асортименту продукції запитам споживачів, частоти повторних відвідувань клієнтами, рівня сервісу та якості обслуговування, а також адаптація меню до сезонних змін і сучасних тенденцій у споживанні. Такий підхід дозволяє закладу ресторанного господарства не лише підвищувати задоволеність клієнтів, а й зміцнювати конкурентні позиції на ринку, забезпечуючи стійкий розвиток та зростання прибутковості [2].

Технологічні підходи до оцінки ефективності спрямовані на оптимізацію внутрішніх виробничих процесів та підвищення продуктивності роботи кухні. Вони включають аналіз раціональності технологічних операцій, контроль дотримання норм часу на приготування страв, визначення ефективності використання обладнання та виробничих потужностей, а також мінімізацію втрат сировини та допоміжних матеріалів. Впровадження технологічного підходу забезпечує стабільність виробничого процесу, зменшення витрат, підвищення якості продукції та формування позитивного іміджу закладу серед споживачів.

Інтегративний підхід передбачає комплексне поєднання економічних, маркетингових та технологічних методів оцінки ефективності виробничої програми. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну та всебічну картину результативності діяльності закладу, виявити слабкі місця у виробничих процесах та розробити шляхи їх удосконалення. Інтегративна оцінка сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності, покращенню якості обслуговування та забезпечує адаптивність закладу до змін ринкових умов, що є ключовим фактором стійкого розвитку та конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

У результаті аналізу теоретичних аспектів формування виробничої програми закладу ресторанного господарства встановлено, що виробнича програма є ключовим елементом управління підприємством, що забезпечує координацію виробничих процесів, оптимальне використання ресурсів та реалізацію стратегії розвитку ресторану. Вона визначає обсяги, асортимент та структуру продукції, що планується виготовити та реалізувати у визначений період, і включає такі функції, як планувальна, координуюча, розподільча, контролююча та прогнозна.

Механізм формування виробничої програми охоплює послідовні етапи: визначення цілей і завдань програми, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, формування асортименту та обсягів виробництва, ресурсне забезпечення, планування виробничих процесів і графіків, а також впровадження системи контролю та коригування. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити раціональне планування та стабільне функціонування закладу ресторанного господарства, враховуючи ринковий попит, матеріально-технічні можливості, кадровий потенціал та фінансові ресурси підприємства.

Оцінка ефективності виробничої програми здійснюється за допомогою економічних, маркетингових і технологічних методів, а також інтегративного підходу, який дозволяє отримати всебічну картину результативності виробничої діяльності. Використання стратегічного, тактичного та оперативного планування забезпечує відповідність виробничої програми загальній стратегії розвитку закладу, дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту та оптимізувати використання ресурсів.

Список використаних джерел

1. Мельник О. Ю. Організаційно-економічні аспекти діяльності закладів ресторанного господарства. Економіка та управління. 2022. № 2. С. 33–40.
2. Пшенична С. І. Особливості формування виробничої програми ресторану в сучасних умовах. Економіка і бізнес. 2021. № 2. С. 101–108.

ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ ЦЕХІВ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Ефективна організація виробничих цехів у закладах ресторанного господарства є однією з ключових умов функціонування підприємства, що забезпечує високу якість кулінарної продукції, раціональне використання ресурсів та відповідність вимогам безпечності харчових продуктів. Система цехів зазвичай включає заготівельні, доготівельні та спеціалізовані підрозділи, кожен з яких виконує чітко визначені функції, має специфіку у розміщенні, оснащенні, кадровому складі та технологічній документації [1, с. 112].

Заготівельні цехи забезпечують первинну обробку сировини (овочеві, м'ясні, рибні, холодительно-складські зони), підготовку напівфабрикатів, які в подальшому надходять у доготівельні підрозділи. Їх розміщують поруч із зонами приймання і зберігання, що дозволяє мінімізувати логістичні переміщення та втрати сировини [2, с. 88]. Доготівельні цехи, до яких відносять гарячий, холодний, кондитерський, забезпечують завершальні етапи технологічного процесу — теплову обробку, оформлення, роздачу. Розташування цих підрозділів логічно прив'язане до роздавальних вікон або залів обслуговування споживачів, що сприяє оперативності видачі страв [1, с. 135].

Спеціалізовані цехи виконують окремі функції: приготування дієтичних, дитячих, вегетаріанських або безглютенових страв, десертів, хлібобулочних виробів. Їх створення обумовлено не лише асортиментом, але й особливостями санітарно-гігієнічних вимог і стандартів безпеки. Наприклад, цех для безглютенової продукції має бути ізольованим, аби уникнути перехресного забруднення [3, с. 61]. Залежно від типу підприємства (їдальня, ресторан, кафе, кейтеринговий сервіс) структура та кількість виробничих підрозділів можуть змінюватися, однак їх наявність і правильна організація — є обов'язковими умовами стабільної роботи підприємства.

Не менш важливою складовою організації є планування діяльності цехів: формування виробничої програми, складання технологічних карт, нормування праці, погодження санітарних режимів та режимів роботи обладнання. Ці аспекти впливають на ритмічність виробництва, економічність процесу та якість кінцевого продукту [2, с. 120]. Технологічна документація повинна охоплювати всі етапи виробництва: від прийому сировини до подачі готової продукції, передбачати контроль критичних точок і регламентувати вимоги до персоналу.

Організація цехів потребує ретельного кадрового планування. У заготівельних підрозділах основний акцент робиться на точність, швидкість, знання технологічних вимог до обробки сировини. У доготівельних — необхідні навички теплової обробки, вміння працювати з професійним обладнанням, дотримання рецептур. Спеціалізовані підрозділи вимагають залучення вузькопрофільних фахівців, зокрема кондитерів, дієтокхарів, технологів із приготування функціональних або органічних страв [3, с. 74].

З технічної точки зору, кожен цех повинен бути обладнаний відповідно до призначення. Це передбачає наявність інвентарю, професійної техніки (пароконвектомати, міксери, блендери, пекарські шафи), мийних зон, вентиляційних систем, пристроїв для утилізації відходів. Окрім того, відповідно до вимог НАССР, у кожному цеху визначаються точки критичного контролю, де здійснюється моніторинг температурного режиму, вологості, мікробіологічних показників [4, с. 59].

Дотримання санітарно-гігієнічних норм, правил охорони праці та протипожежної безпеки є обов'язковими для всіх виробничих зон. Виробничі маршрути сировини, напівфабрикатів, персоналу мають бути чітко розмежовані, щоб запобігти перехресненню

«чистих» і «брудних» потоків. Це забезпечує безперервність процесу та знижує ризик мікробного забруднення [2, с. 93].

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу важливим стає впровадження цифрових технологій управління виробництвом — автоматизація контролю залишків, інтегровані системи керування замовленнями, програмне забезпечення для обліку продукції та персоналу. Такі рішення дозволяють оперативно реагувати на зміну попиту, зменшити втрати та уникнути перевиробництва [4, с. 54].

Не менш актуальними є екологічні аспекти організації виробничих підрозділів. Вони передбачають енергозбереження, раціональне використання ресурсів, зниження харчових відходів, запровадження переробки упаковки та залишків сировини. Деякі підприємства також переходять до практик «зеленої кухні», зокрема встановлюють обладнання з низьким рівнем споживання електроенергії та застосовують технології повторного використання тепла [5, с. 79].

Отже, організація заготівельних, доготівельних та спеціалізованих цехів у закладах ресторанного господарства — це багатокомпонентна система, яка охоплює не лише технологічний процес, а й кадрове забезпечення, санітарно-гігієнічні вимоги, інноваційні підходи та екологічну відповідальність. Комплексне врахування всіх цих чинників дозволяє створити ефективну, гнучку та конкурентоспроможну модель виробництва, здатну адаптуватися до ринкових змін та вимог сучасного споживача.

Список використаних джерел:

1. Архипов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 280 с.
2. Сєногонова Л. І. та ін. Організація виробництва та оснащення в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. 379 с.
3. Зубар Н. М., Григорак М. Ю. Логістика у ресторанному господарстві : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 312 с.
4. Левківський Д.О., Павлюченко О. С. Вимоги до організації овочевих цехів закладів ресторанного господарства. *Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф., 2025 р. Київ : НУХТ, 2025. С. 54–62.
5. Павлюченко О. С., Гавриш А. В., Шаран Л. О. Організація виробництва в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Київ : РВЦ НУХТ, 2017. 227 с.

ШВЕЦЬ АНАСТАСІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., Павлова Світлана

Житомирський державний університет імені Івана Франка

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВХІДНОЇ ЗОНИ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Вестибюльна група готелю — це перший простір, у який потрапляє гість, тому саме вона формує його початкове враження про рівень закладу. Тут важлива не лише функціональність, а й атмосфера, що створює відчуття комфорту та впевненості. Вестибюль об'єднує зони прийому, очікування, гардероб, іноді лаунж або лобі-бар. Звідси починається логіка руху гостя — від порогу до номеру.

Склад і планування приміщень вестибюльної групи залежать від категорії готелю, його концепції та архітектурних особливостей. У великих готелях цей простір виконує не лише функцію прийому, а й комунікаційну — місце зустрічей, короткого відпочинку чи роботи. Варто зазначити, що межі зон стають дедалі гнучкішими: сучасний готель тяжіє до відкритості й інтеграції сервісів. Це дозволяє зробити простір живим, зручним і

психологічно приємним.

Організація вестибюльної групи має базуватись на принципах ергономіки, зручності руху й безпеки [1, С. 94]. Важливо забезпечити логічне розташування функціональних зон: рецепції, гардероба, підходів до ліфтів та службових приміщень як представлено на рис. 1. Значну роль відіграє освітлення, кольорова гама, озеленення та акустика. Усе це разом створює відчуття гармонії та професійності, навіть без слів.



Рис. 1. Планувальна схема вестибюльної групи готелю категорії 4 зірки з виділенням основних функціональних зон

Основною функціональною зоною вестибюльної групи є рецепція (Reception desk) – це центральний елемент вестибюля. Її розміщення має бути видимим з входу, але не створювати враження бар'єра. За міжнародними стандартами довжина стійки розраховується з урахуванням 1,2-1,5 метра на одного адміністратора. Для готелів категорії 4-5 зірок рекомендується передбачати окреме робоче місце для консьєржа та окрему зону для VIP-гостей.

Зона очікування має забезпечувати комфорт гостей під час реєстрації або при зустрічі з партнерами. Оптимальна площа розраховується виходячи з норми 1,5-2 м² на одне місце для сидіння. Меблі підбираються з урахуванням тривалості перебування: для короткочасного очікування підходять легкі крісла, для лаунж-зони — глибокі м'які дивани. Гардероб у готелях розміщують поблизу входу, забезпечуючи швидкий доступ для гостей. У сучасних готелях гардероб часто інтегрують у загальний простір через відкриті системи зберігання або автоматизовані шафи, що економить площу та покращує естетику.

Групи санітарних вузлів розміщують у зоні видимості, але з дискретним доступом. Обов'язковим є облаштування санвузла для людей з обмеженими можливостями.

Загальна площа вестибюльної групи залежить від місткості готелю та його категорії [2]. Для готелів категорії 3 зірки норма становить 1,8-2,2 м² на номер, для категорії 4 зірки — 2,5-3 м², для категорії 5 зірок — 3,5-5 м² на номер (див. Рис. 2). Це

включає всі допоміжні приміщення: гардероб, санвузли, кімнати персоналу.

Висота стель у вестибюлі має бути не менше 3,3 метра для готелів категорії 3-4 зірки, та від 4 метрів для п'ятизіркових готелів. Збільшена висота створює відчуття простору та солідності.

3 ★★★ 1.8-2.2 м² на номер	4 ★★★★ 2.5-3.0 м² на номер	5 ★★★★★ 3.5-5.0 м² на номер
Рецепція • Базова стійка • 1-2 адміністратори	Рецепція + Консьєрж • Розширена стійка • 2-3 адміністратори	Рецепція + Консьєрж + VIP • Мультифункціональна • 3-5 адміністратори
Зона очікування • Колективна • 5-10 місць	Зона очікування + Лаунж • Кофортка • 12-20 місць	Мультифункціональний лобі • Преміум зони • 20-40 місць
Базові сервіси • Гардероб • Санвузли	Розширені сервіси • Гардероб • Санвузли • Бізнес-куток • Камера зовні	Преміум сервіси • Гардероб • Санвузли преміум • Бізнес-центр • Бра-рекація
Висота стелі: 3.0-3.3 м Ширина проходу: 2.0 м	Висота стелі: 3.3-3.8 м Ширина проходу: 2.5 м	Висота стелі: 4.0-6.0 м Ширина проходу: 3.0 м
Характеристики ✓ Функціональність ✓ Базовий комфорт ✓ Ефективність простору ✓ Стандартне обладнання ✓ Доступна вартість Приклад: 100 номерів = 200 м²	Характеристики ✓ Багатофункціональність ✓ Підвищений комфорт ✓ Зонування простору ✓ Сучасне обладнання ✓ Додаткові сервіси Приклад: 100 номерів = 250 м²	Характеристики ✓ Максимальна функціональність ✓ Преміум комфорт ✓ Плуча зонування ✓ Інноваційне обладнання ✓ Ексклюзивні сервіси Приклад: 100 номерів = 450 м²

Рис. 2. Порівняльна структурна схема вестибюльних груп для готелів різних категорій (3, 4 та 5 зірок)

Система опалення, вентиляції та кондиціонування у вестибюлі має підтримувати температуру 20-22°C взимку та 23-25°C влітку при відносній вологості 40-60%. Важливо передбачити повітряні завіси біля входних дверей для збереження мікроклімату та економії енергії.

Освітлення проектується багаторівневим: загальне (150-200 люкс), акцентне для рецепції (300-500 люкс) та декоративне [3]. Перевага надається теплому білому світлу (3000-4000K), що створює затишну атмосферу. Система повинна регулюватися залежно від часу доби та природного освітлення.

Система безпеки включає відеоспостереження з покриттям усіх входів та зон загального користування, контроль доступу до службових приміщень, пожежну та охоронну сигналізацію. Сучасні готелі впроваджують системи розпізнавання облич та безключовий доступ через мобільні додатки.

Сучасні тенденції показують, що вестибюль поступово перетворюється на багатофункціональний простір. Він стає місцем соціальної взаємодії — тут гість може попрацювати, поспілкуватися чи просто відпочити. Концепція «соціального лобі» передбачає інтеграцію коворкінгових зон, невеликих кафе, бібліотечних куточків.

Екологічність та сталий розвиток впливають на вибір матеріалів оздоблення, систем енергозбереження та управління ресурсами. Використання природних матеріалів, живих рослин, енергоефективного обладнання стає стандартом для нових проектів.

На основі світового досвіду можна зробити висновок, що успішний дизайн вестибюльної групи поєднує простоту, теплоту і технологічність. Баланс між естетикою та функціональністю, між приватністю та відкритістю, між традицією та інновацією визначає якість першого враження. І саме через цей простір готель говорить зі своїм гостем ще до першого привітання, закладаючи основу для всього досвіду перебування.

Список використаних літературних джерел

1. Климчук А.О., Левицька І.В., Тарасюк Г.М. Проектування підприємств готельно-ресторанного бізнесу : навч. посібник [Електронне видання]. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2023. 302 с.
2. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги : ДСТУ 4268:2003. – [Чинний від 2004-07-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2003. – 8 с. – (Національні стандарти України).
3. ДБН В.2.2-20:2008 Будинки і споруди. Готелі. Зміна № 1. [Чинний від 01.10.2019]. Наказ від 20.11.2018 № 312 ДБН (Державні Будівельні Норми) https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=83210

КОТЕЛКО АЛІНА

Науковий керівник:

ст. викладач кафедри туризму та

готельно-ресторанної справи

Мальована Оксана

ЗВО «Університет Короля Данила»

м. Івано-Франківськ

ЗДОРОВЕ ХАРЧУВАННЯ ЯК ТРЕНД У РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У сучасному світі питання здорового харчування набуває все більшої актуальності та стає одним із ключових факторів, що впливають на розвиток ресторанного бізнесу. Згідно з даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, неправильне харчування є однією з основних причин розвитку серцево-судинних захворювань та ожиріння. Ця проблема спонукає споживачів більш свідомо підходити до вибору продуктів харчування та закладів громадського харчування, що створює нові виклики та можливості для ресторанної індустрії.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на ставлення людей до власного здоров'я та харчових звичок. Споживачі почали приділяти більше уваги зміцненню імунітету та загальному стану здоров'я, що призвело до підвищення попиту на здорову їжу в закладах громадського харчування. Ця тенденція створила додатковий стимул для розвитку напрямку здорового харчування в ресторанному бізнесі.

Глобальні тенденції орієнтують суспільство на усвідомлене споживання, раціональне поєднання продуктів, використання натуральних інгредієнтів та зменшення шкідливих добавок. Це формує нову конкурентну нішу на ринку громадського харчування, де перевагу отримують заклади, які пропонують збалансовані, корисні й екологічно чисті страви [1].

Ресторани, які прагнуть відповідати сучасним тенденціям, активно інтегрують принципи здорового харчування у свої стратегії розвитку. Основними напрямками цього процесу є використання органічних та локальних продуктів, адаптація меню, прозорість інформації, впровадження новітніх технологій приготування та підвищення екологічної відповідальності.

Використання органічних і локальних продуктів передбачає співпрацю з місцевими виробниками, що забезпечує свіжість і натуральність страв та знижує негативний вплив на довкілля.

Адаптація меню полягає у включенні до асортименту вегетаріанських, веганських, безглютенових і низькокалорійних страв, що дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів.

Прозорість інформації забезпечується поданням даних про калорійність, вміст білків, жирів і вуглеводів, що сприяє підвищенню довіри клієнтів.

Новітні технології приготування, зокрема приготування на парі, су-від чи гриль без олії, допомагають зберігати поживні властивості продуктів і покращують їхній смак.

Екологічна відповідальність виражається у впровадженні систем сортування відходів, використанні біорозкладного пакування та зменшенні споживання пластику.

Впровадження концепції здорового харчування приносить низку переваг для ресторанного бізнесу. Насамперед зростає популярність таких закладів, адже все більше споживачів надають перевагу ресторанам, які пропонують корисні та збалансовані страви. Це сприяє підвищенню рівня залученості клієнтів і формує коло постійних відвідувачів. Крім того, орієнтація на здорове харчування відкриває нові маркетингові можливості, оскільки ця концепція може стати ефективним інструментом просування ресторану на ринку, особливо з огляду на зростаючу увагу суспільства до теми «чистого харчування». Важливою перевагою є й підтримка місцевої економіки: використання локальних продуктів сприяє розвитку фермерських господарств і дрібних виробників, водночас формуючи позитивну репутацію закладу як соціально відповідального бізнесу [2].

До того ж, важливу роль у просуванні закладів, орієнтованих на здорове харчування, відіграє ефективна маркетингова стратегія. Щоб забезпечити лояльність відвідувачів, ресторану необхідно створити унікальне меню, пропонуючи клієнтам справді особливий асортимент страв, який відрізняється від пропозицій конкурентів. Крім того, для розширення кола клієнтів доцільно включати до меню дієтичні аналоги популярних страв — наприклад, низькокалорійну піцу чи корисні солодощі, які приваблюють тих, хто лише починає дотримуватися принципів здорового способу життя. Не менш значущим аспектом є активність у соціальних мережах, адже саме там зосереджена основна аудиторія молодих і свідомих споживачів, для яких правильне харчування є одним із сучасних трендів [3].

Майбутнє ресторанного бізнесу тісно пов'язане з технологічними інноваціями в сфері корисного харчування. Очікується розвиток персоналізованого харчування, впровадження смарт-меню та подальша автоматизація процесів приготування страв. Соціальні тренди вказують на подальше зростання попиту на здорове харчування та розвиток нових дієтичних напрямків. Посилення екологічної свідомості споживачів також впливатиме на розвиток галузі, спонукаючи ресторани до впровадження більш сталих практик.

Серед основних проблем розвитку здорового ресторанного бізнесу варто виділити високу вартість екологічно чистих продуктів, що підвищує собівартість страв, а також недостатню підготовку персоналу у сфері дієтології та збалансованого харчування. Крім того, певна частина споживачів залишається недостатньо поінформованою про користь здорової їжі, що ускладнює популяризацію цього напрямку [4].

Попри наявні труднощі, перспективи розвитку галузі є надзвичайно сприятливими. Зростання інтересу до здорового способу життя, підтримка місцевих виробників, використання сучасних технологій приготування страв і розвиток культури усвідомленого споживання сприятимуть майбутньому зміцненню позицій закладів, орієнтованих на принципи здорового харчування.

Отже, впровадження концепції здорового харчування в ресторанному бізнесі є ключовим фактором для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності закладів. Сучасні тенденції демонструють зростання попиту на корисні та якісні страви, а споживачі готові платити за здорове харчування більше. Успішна реалізація цієї концепції потребує комплексного підходу, що включає аналіз ринку, розробку збалансованого меню, співпрацю з надійними постачальниками, навчання персоналу та контроль якості, що забезпечує задоволення потреб клієнтів та підвищує репутацію закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крук Р., Маслійчук О. Тренд здорового харчування в ресторанному бізнесі. «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика»: матеріали збірника тез доп. Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського. 2021. С. 52-54. URL: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/30548> (дата звернення: 05.11.2025).
2. Ткач У. В. Впровадження концепції здорового харчування в ресторанному бізнесі: аналіз сучасних тенденцій та їхній вплив на конкурентоспроможність закладів громадського харчування. «Український економічний часопис»: матеріали електронного наукового фахово видання. 2024. Випуск 7. С. 125-128. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/22.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).
3. Пашко В. Є., Курячий Б.О., Куниця К.В. Здорове харчування та кулінарна творчість в ресторанному бізнесі. «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я»: тези доп. 33-ї міжнар. наук.-практ. конф. Харків: НТУ «ХПІ». 2025. С. 1031. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/92071> (дата звернення: 06.11.2025).
4. Проблеми ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році та рішення для них. Kyivstar Business Hub: веб-сайт. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-rocz-i-ta-rishennya-dlya-nih> (дата звернення: 06.11.2025).

СЕКЦІЯ 8. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ЗАДОРЖНИЙ ІЛІЯ

ЗАЄЦЬ МАРІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Таран Оксана

Державний біотехнологічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Публічна служба як правовий інститут являє собою систему нормативно-правових актів, що регулюють порядок та умови її функціонування. У політичному вимірі цей інститут виступає механізмом реалізації зовнішньої та внутрішньої політики держави, виконуючи роль стабілізуючого фактора в суспільстві. З культурної точки зору він охоплює сукупність етичних норм та правил поведінки, яких повинні дотримуватися державні службовці. Процеси реформування державної влади в Україні, спрямовані на демократизацію та інтеграцію до європейського адміністративно-правового простору, підкреслили потребу вдосконалення морально-етичних аспектів професійної діяльності у сфері державного управління. Це стосується не лише регулювання поведінки представників влади, але й формування довіри та престижу цих органів серед громадян. На сьогодні соціальна значущість діяльності органів державного управління залишається недостатньо підкріпленою атрибутами партнерських відносин між владою і населенням, а також осмисленням функцій і відповідним підходом до ролі органів державної влади та місцевого самоврядування в житті суспільства й окремої людини.[1, с.180].

Імідж—це сформоване уявлення або думка про об'єкт, що має раціональний чи емоційний характер. Воно зароджується у свідомості чи підсвідомості людей або їх груп і може бути як результатом цілеспрямованих дій, так і випадковим. Професія публічного службовця є перспективною, однак із кожним роком вимоги до представників цього фаху стають дедалі більш жорсткими. Поняття іміджу включає в себе не лише природні риси особистості, але й ті, що формуються свідомо, акцентуючи увагу на зовнішньому вигляді та внутрішньому світі, включаючи психологічний тип. Імідж публічних службовців має свої особливості, через що його варто розглядати як окрему категорію особистого іміджу. З одного боку, він є різновидом професійного іміджу, а з іншого — політичного. Це пов'язано з тим, що імідж службовця поєднує характеристики особистості як представника державного управління і водночас як суб'єкта політичної діяльності. У даному контексті ключові компоненти іміджу публічних службовців — це представництво влади, публічність, популярність серед громадян та налагодження зворотного зв'язку з суспільством. Для успішної роботи публічному службовцю важливо враховувати дві основні складові іміджу. Першою є базовий імідж, який поступово формується у сприйнятті суспільства. Він зазвичай є досить стабільним і мало схильний до змін, за винятком непередбачених ситуацій. Другою складовою є ситуативний імідж, що залежить від конкретних подій, кризових моментів чи несподіваних обставин. Саме ситуативна поведінка службовця часто більш помітна для суспільства і впливає на ставлення до його особи та професійної діяльності.

Публічні службовці мають завдання свідомо оцінювати та формувати організаційну культуру та керувати її розвитком. Вони повинні бути в змозі донести його основні принципи до тих, на чий дії це вплине. Визнання ролі організаційної культури є ключовим аспектом, який особливо відрізняє сучасні підходи до процесів управління, концепцій лідерства та управління людськими ресурсами. У 1980-х роках її роль, значення та характеристики були переосмислені. В даний час організаційна

культура сприймається в усьому світі як стратегічний фактор створення більш ефективної та успішної організації, оскільки вона існує незалежно від того, чи думаємо ми про неї чи дбаємо про неї. Її називають «серцем і душею» організації, «соціальним клеєм», завдяки якому дана спільнота функціонує [2, с. 11].

Ефективне формування організаційної культури є ключовим для створення позитивного іміджу, що, своєю чергою, сприяє довірі до публічної служби та зміцненню її репутації. Публічні службовці відіграють ключову роль у формуванні організаційної культури, а тому стикаються із завданням свідомо та справедливо оцінювати, формувати та керувати розвитком організаційної культури. Вони повинні вміти належним чином донести ключові моменти та принципи організаційної культури до тих, на кого вона матиме вплив. При формуванні організаційної культури в органах публічної влади її проголошені принципи мають знаходити відображення в свідомості, поведінці, мові посадових осіб, організаційних цінностях, оскільки вони визначають і визначають належний рівень іміджу посадової особи, а також впливають на її професійну підготовку [3].

Головна роль під час формування організаційної культури відводиться вищому менеджменту, оскільки саме в його діях відбиваються цінності та способи управління. Керівникам варто вважати організаційну культуру впливовим стратегічним інструментом, який дозволяє скерувати персонал та підрозділи на досягнення спільної мети, мотивувати їхню ініціативність та забезпечувати відданість організації. Перше завдання спрямоване на посилення міжособистісних взаємодій, що дозволяє різним особистостям визначити свою приналежність до колективу і сприяє формуванню корпоративного духу та ефективній спільній роботі людей, котрі мають відмінності за характером, віком, статтю, освітою. Це також здатність дотримуватися існуючих правил поведінки в організації та забезпечити успішну кар'єру. Умовами досягнення внутрішньої інтеграції є: критерії членства в організаціях та їх групах; уніфікована ідеологія, релігійні та духовні цінності; правила прогресування в ієрархії публічної служби, придбання та втрати повноважень та розподілу статусу та ролей; методи комунікації та мовні особливості; характер соціальних відносин між групами, ступінь відкритості, параметри бажаної та небажаної поведінки. Друге завдання спрямоване на створення ефективних зовнішніх взаємодій для організації. Зовнішня адаптація визначає державну службу як активну участь у діяльності з зв'язків з громадськістю та взаємодіючи з усіма зацікавленими сторонами поза державною службою. Однак організаційна культура може мотивувати або змусити співробітників створити позитивний образ організації та спрямовувати діяльність до досягнення цілей, що враховують зовнішнє середовище та потреби міжнародної спільноти. Для успішного реалізації зовнішніх цілей важливо, щоб службовці мали уявлення про місію, стратегію та ключові завдання, і мали бажання співпрацювати у досягненні цих цілей. Сюди входять розробка методів та інструментів для виконання стратегічних завдань, встановлення відповідних систем підпорядкування та стимулів, розробка стандартів для оцінки індивідуальних та одиничних характеристик, побудови функціональних інформаційних систем та визначення засобів контролю та координації спільних дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. Публічна служба: навч. посіб. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 264 с. URL: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/11438/1/%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6.pdf
2. Офіційний сайт НАДС. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna->

3. Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С. Вплив організаційної культури на професійну підготовку державних службовців в Україні. *Economic journal Odessa polytechnic university*, №4(18), 2021. С.22-30. DOI: 10.5281/zenodo.6506869

**СОБЧУК МАКСИМ
КУРИЛО ДМИТРО**

Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

Науковий керівник: к.е.н., доцент Сапожніков Віктор

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Розвиток інформаційного суспільства у сучасних умовах неможливий без активного використання цифрових технологій у всіх сферах життя, зокрема й у системі державного управління, де ключову роль відіграє електронне адміністрування (електронне урядування). Запровадження електронного урядування в роботу органів державної влади та у різні сфери суспільної діяльності України є одним із визначальних чинників підвищення результативності роботи державних і місцевих органів, а також важливим кроком для покращення якості життя громадян.

Варто підкреслити, що одним із ключових способів покращення якості державного управління є цифровізація та інструменти, пов'язані з нею. Питання цифрової трансформації держави та суспільства залишається надзвичайно актуальним. Саме впровадження електронного урядування в усі сфери життєдіяльності громадян визначено одним із головних пріоритетів Міністерства цифрової трансформації України. Основна ідея діяльності Мінцифри полягає в тому, щоб зробити державні сервіси зручними та ефективними, такими, що допомагають людям, а не створюють перешкоди.

Завдяки цьому підходу через застосунок «Дія» українці отримали доступ до 14 цифрових документів, серед яких — перший у світі офіційний електронний паспорт, а також понад 30 різноманітних сервісів. На порталі «Дія» доступні вже сотні необхідних державних послуг.

Гнучкість підходів до цифрової трансформації дала змогу оперативно реагувати на різні потреби та зміни. Це забезпечило «Мінцифрі» можливість не лише продовжувати створення нових цифрових сервісів, а й активно працювати на цифровому фронті — від запуску чат-бота «Ворог» для збору даних про окупантів до реалізації важливих соціальних послуг, спрямованих на підтримку громадян [1]. Серед таких послуг — реєстрація для отримання статусу безробітного та оформлення допомоги по безробіттю, подання заяви на здобуття статусу внутрішньо переміщеної особи, а також доступ до українських та міжнародних COVID-сертифікатів про вакцинацію.

Цифрові механізми взаємодії між державою, бізнесом і громадянами відіграють ключову роль, особливо ті, що набули значення після початку збройної агресії Російської Федерації проти України та повномасштабного вторгнення. Серед найважливіших цифрових інструментів слід назвати: портал «Дія», мобільний застосунок «Дія», освітню платформу «Дія.Освіта», ініціативу «Дія.Бізнес», мережу «Дія.ЦНАПи», режим «Дія.City» та сервіс «Дія.Підпис» [2].

Зокрема, цифрові інструменти підтримки релокації підприємств, які працюють через платформу «Прозоро.Продажі», дають компаніям можливість оперативно відновити свою виробничу діяльність у безпечніших регіонах.

У найближчий час у застосунку «Дія» планують запустити шість нових сервісів, серед яких: відображення дозволу на зброю; е-акциз; мультишеринг; сервіси для бізнесу в комплексі е-підприємств; повідомлення про проблеми зі зв'язком та дія. підпис для юридичних осіб [3].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що електронне урядування — разом із його цифровими інструментами та сучасними інноваційними підходами — здатне підняти взаємодію між органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом та громадянами на якісно новий рівень. Крім того, використання електронного урядування сприяє прозорості процесу ухвалення рішень, підвищує їхню результативність та ефективність, а також зменшує необхідність особистих контактів між громадянами та державними службами під час отримання адміністративних послуг.

Українська держава постійно працює над створенням нових реєстрів, удосконаленням державних інформаційних ресурсів та запуском сучасних адміністративних послуг, забезпечуючи їхню доступність навіть у період війни. Хоча цифрова трансформація в розвинених країнах почалася раніше, в Україні вона розвивається дуже динамічно. Наша країна вже стала лідером у низці напрямів електронного урядування та формування цифрового суспільства.

Україна також відкрита до обміну досвідом з європейськими партнерами, роблячи свій внесок у створення спільного цифрового простору з ЄС. Це свідчить про те, що найближчим часом управлінські процеси, електронні адміністративні послуги та сама концепція порталу «Дія» досягнуть європейського рівня та сприятимуть формуванню спільного цифрового майбутнього з Європейським Союзом. Такий розвиток покращить якість життя як громадян України, так і мешканців країн ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство цифрової трансформації України. Електронне урядування та цифровізація державних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua> (Дата звернення: 14.11.2025.)
2. Дія : портал державних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://diia.gov.ua> (Дата звернення: 14.11.2025.)
3. Нові послуги які скоро будуть доступні у застосунку ДІЯ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/yaki-servisi-nezabarom-z-yavlyatsya-v-diji-810843/> (Дата звернення: 15.11.2025.)

СЕКЦІЯ 9. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА УСТАНОВИ

БЕВЗЮК ЮЛІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Корюгін Андрій

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінка конкурентоспроможності компанії – це складний, багатокомпонентний та систематичний процес, спрямований на визначення здатності підприємства ефективно функціонувати на ринку, раціонально використовувати свої ресурси та підтримувати стабільні позиції серед конкурентів. Основною метою цієї оцінки є визначення рівня конкурентних переваг та виявлення слабких місць у діяльності, що потребують вдосконалення. Цей процес базується на комплексному аналізі фінансових, економічних, технологічних, маркетингових та організаційних показників, що відображають справжній стан конкурентоспроможності підприємства.

Отримані результати мають суттєве практичне значення, оскільки дозволяють керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо виробничої, збутової та інноваційної діяльності, а також фінансового планування. Завдяки оцінці конкурентоспроможності компанія може своєчасно оптимізувати свої витрати, підвищити ефективність використання ресурсів, зосередитися на найприбутковіших сегментах ринку, посилити свою конкурентоспроможність та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Суть конкурентоспроможності компанії полягає в її здатності досягати більшої ефективності використання ресурсів порівняно з іншими організаціями галузі. Вона охоплює систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на підтримку стабільних ринкових позицій, покращення існуючих та створення нових конкурентних переваг. Особливе значення має впровадження інновацій та використання сучасних технологій і засобів автоматизації, що покращують якість продукції, ефективність виробництва та рівень обслуговування клієнтів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться поетапно [1, с. 214]:

1). визначення мети проведення оцінки конкурентоспроможності – на першому етапі визначається для чого саме здійснюється оцінка конкурентоспроможності. Чітко визначена мета дозволяє спрямувати подальшу аналітичну діяльність у потрібному напрямку та обрати відповідні методи оцінки;

2). визначення параметрів і показників оцінки – потім, виходячи з поставленої мети, визначаються ключові параметри та специфічні показники, що характеризують конкурентоспроможність компанії. Зокрема, до них можуть належати рентабельність, продуктивність праці, частка ринку, якість продукції, рівень інновацій або задоволеність клієнтів;

3). аналіз показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства – цей етап передбачає комплексний аналіз конкурентного середовища та внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє зрозуміти реальні ринкові можливості компанії;

4). систематизація показників і формалізація методів оцінки – зібрані показники групуються за напрямками, після чого обираються методи їх кількісної та якісної оцінки;

5). розрахунок абсолютних значень показників – для підприємства визначаються фактичні значення для кожного показника. Розрахунки проводяться на основі статистичних даних, фінансової звітності, маркетингових досліджень та інших джерел інформації;

6). вибір еталонних значень і розрахунків часткових показників – для кожного параметра визначаються еталонні значення (тобто найкращі показники серед конкурентів або галузеві стандарти), а потім розраховуються часткові показники конкурентоспроможності як відношення фактичних даних компанії до еталонних;

7). розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності – отримані часткові показники зводяться в єдиний інтегральний показник, що відображає загальну конкурентоспроможність компанії. Його значення дозволяє порівняти компанію з конкурентами та оцінити динаміку її розвитку;

8). розробка рекомендацій і стратегії підвищення конкурентоспроможності – заключний етап передбачає розробку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства (оптимізація витрат, впровадження інновацій, вдосконалення маркетингової політики, розширення ринків збуту, покращення якості продукції тощо). На основі результатів оцінки розробляється стратегія зміцнення ринкових позицій підприємства.

Для проведення оцінки рівня конкурентоспроможності доцільно застосовувати такі методи [2]:

1. матричні методи – передбачають визначення кількісних показників або графічного відображення, що характеризують ринкову позицію та рівень розвитку компанії. Вони дозволяють провести комплексну оцінку діяльності компанії, визначити конкурентні переваги та встановити стратегічні напрямки подальшого зростання (матриця BCG, матриця І. Ансоффа, матриця McKinsey, матриця М. Портера, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз тощо);

2. графічні методи – спрямовані на візуалізацію результатів оцінки конкурентоспроможності у вигляді графіків, діаграм або схем, що сприяє наочному сприйняттю, порівнянню показників та формуванню логічних висновків про стан компанії (графіки порівнянь, аналітичні та ілюстративні графіки, діаграми, картограми тощо);

3. індексні методи – базуються на розрахунку відносних змін ключових показників діяльності компанії з плином часу або порівняно з еталоном. Вони дозволяють об'єднати окремі параметри в єдиний показник, що відображає загальну конкурентоспроможність (метод на основі теорії ефективної конкуренції, метод на основі визначення сили реактивної позиції, метод на основі теорії рівноваги фірми та галузі, метод інтегральної оцінки, метод бенчмаркінгу тощо);

4. аналітичні методи – базуються на використанні математичних та статистичних розрахунків для поглибленого аналізу діяльності компанії. Вони дозволяють виявити закономірності, оцінити вплив різних факторів та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для підвищення конкурентоспроможності (метод різниць, метод рангів, метод балів, методи експертних оцінок, застосування систем диференційних рівнянь тощо).

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства – це складний, багатофакторний процес, який вимагає вибору найбільш доцільних методів, що об'єктивно відображають справжній стан підприємства. Ефективна оцінка дозволяє визначити ключові фактори конкурентоспроможності, спланувати майбутній розвиток та розробити надійну стратегію зміцнення ринкових позицій. Враховуючи переваги та обмеження окремих методів, доцільно впроваджувати комплексний підхід, що включає систему взаємодоповнюючих методів, що забезпечують найбільш повну та достовірну оцінку конкурентоспроможності продукції з урахуванням специфіки діяльності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 210-221. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-210_221.pdf;

2. Швед, Т. В., Біла, І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. №8. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf.