

Міністерство освіти і науки України
Житомирський державний університет імені Івана Франка



ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

*XV Всеукраїнська студентська науково-практична інтернет-конференція
«Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в XXI ст.»*



23-24 квітня 2026 року
м. Житомир

УДК 339.138:658.8

А 43

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;

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

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

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

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

Мосійчук І.В. – кандидат економічних наук, старший викладач 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;

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

Рецензенти:

Грабчук Ірина – доктор економічних наук, завідувач кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту Державного університету “Житомирська політехніка”;

Фостолович Валентина – доктор економічних наук, професор кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи Житомирського державного університету імені Івана Франка.

Збірник тез доповідей учасників XV Всеукраїнської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в ХХІ ст.» (23-24 квітня 2026 року) / за ред. к.е.н. Клімової І.О. – Житомир, 2026. – 118 с.

В збірнику представлені тези доповідей студентів та молодих науковців учасників XV Всеукраїнської студентської науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в ХХІ ст.»

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. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕІНГУ.....	8
ДЕРКАЧ ЯНА.....	8
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ	
МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	8
КЛІНДУХ ВІТАЛІЙ.....	10
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ.....	10
HUDZOVSKA SOFІA.....	12
MANAGEMENT APPROACHES ACROSS COUNTRIES: UKRAINE, GERMANY, JAPAN	
AND UNITED STATES.....	12
КОСЕНКО ЮЛІЯ.....	14
АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДО МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ.....	14
МАЛОШЕВ КИРИЛО.....	15
ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ: ВІД ВІДБРАКОВУВАННЯ ДО	
МОДЕЛЕЙ ДОСКОНАЛОСТІ.....	16
НОВІКОВА ЮЛІЯ.....	17
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ АТ «БАНК КРЕДИТ	
ДІНПРО» ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ GE/MCKINSEY.....	17
ПУЛІН ЮЛІЯ.....	19
ЕТАПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	20
ТАРНАВСЬКА АНГЕЛІНА.....	22
ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	22
БУРА МАРІЯ.....	23
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ ЦІН НА ОСВІТНІ ПОСЛУГИ.....	24
ЛИСОГОР ДІАНА.....	25
МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	25
НАГІЛЕНКО ІВАН.....	28
ПЛАНУВАННЯ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНИХ	
ІНСТРУМЕНТІВ В МЕРЕЖІ ІNTERNET.....	28
ЯКОВЛЄВ ОЛЕКСІЙ.....	29
РЕКЛАМА ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ.....	29
МОІСЕЄВА ВЕРОНІКА.....	31
УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	
БІЗНЕСУ.....	31
БЕНДЕЛЬ ДАР'Я.....	33
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНКУРЕНТНОЇ	
СЕГМЕНТАЦІЇ.....	33
ДЯЧЕНКО МАР'ЯНА.....	35
РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	35
ПЕТРЕНКО ОЛЕКСАНДРА.....	37
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПРАКТИКИ.....	37
КАРАСЬ МИКОЛА.....	39
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ	
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	39
ЛОБОВ ОЛЕКСАНДР.....	41
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	41

СЕКЦІЯ 2. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПРАКТИКИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ	43
HOLODNIAK OLEKSANDR.....	43
MODERN TECHNOLOGIES IN THE HOSPITALITY SECTOR.....	43
ГАСВСЬКА ІРИНА.....	44
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЕМ	44
ГОЛЬМАКОВА ОЛЕКСАНДРА.....	46
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ	46
ДЕМ'ЯНЮК ЗЛАТА.....	48
РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	48
МУРАВ'ЙОВА ДАР'Я.....	50
ВПЛИВ ВІДПОВІДАЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	50
СІРЕДЖУК ОЛЕКСАНДРА.....	52
САНІТАРНО-ГІГІЄНИЧНІ ВИМОГИ ЯК ОСНОВ БЕЗПЕЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	52
ОЛЕКСЮК ДАРІЯ	54
ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ.....	54
ЛИСЮК ЛІЛІЯ	56
КОНЦЕПЦІЯ «ZERO WASTE» ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	56
ОСИПЕНКО ЄГОР	58
ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	58
ПРОКОФ'ЄВА ОЛЕКСАНДРА	60
МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВИКЛИКИ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ	60
СТРИЖ АРТЕМ.....	61
ІНТЕГРАЦІЯ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	61
ВЛАДЗЯНОВСЬКА СОФІЯ.....	63
ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	63
ДИЧКО ВІКТОРІЯ	65
ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ТРИГЕРІВ У МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МОНЕТИЗАЦІЇ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ	65
ЧЕБАНЕНКО АЛІНА	66
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РОБОТОДАВЦЯ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЕДСТАВНИКІВ ПОКОЛІННЯ Z.....	66
СЕКЦІЯ 3. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ	69
KOSTYRKO ALYONA.....	69
PERSONNEL MANAGEMENT AND MARKETING	69
НОЗHENKO NATALIA	70
TRANSFORMATION OF MANAGEMENT AND MARKETING IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINIAN BUSINESSES.....	70

ANDRUSHCHENKO ANASTASIIA	72
BURNOUT AND EMPLOYEE TURNOVER IN THE IT INDUSTRY AS A CURRENT CHALLENGE FOR MANAGEMENT AND MARKETING THEORY	72
HORINOVA KATERYNA	73
ANALYTICAL BOUNDARIES IN MANAGEMENT AND MARKETING: WHEN MORE DATA MEANS MORE DOUBT	74
KOVALCHUK ANNA	76
THE ROLE OF FEEDBACK IN EMPLOYEE MOTIVATION	76
MYTSKAN ALISA	77
PERSONNEL MANAGEMENT AND PERSONNEL MARKETING IN MODERN ORGANIZATIONS	78
ДАЛЯНСЬКА ДАР'Я	79
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	79
ЖЕЛІЗКО БОГДАНА	81
УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	81
ПЕТРЕНКО НІКІТА	83
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	83
ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	83
ДІДИЧУК ОЛЕКСАНДР	84
ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	84
ТОРГОНСЬКА АНАСТАСІЯ	87
МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	87
АГЕСЬКО НАЗАРІЙ	88
УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЦІНАМИ НА ПРОДУКЦІЮ ПІДПРИЄМСТВА	88
ХАЛІМОНЧУК ОЛЕГ	90
СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ЧЕРЕЗ «ДЮ»	90
ХАРЧЕНКО МАРІЯ	91
МАРКЕТИНГОВІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	91
ФІЛІМОНЧУК АННА	93
ЗНАЧЕННЯ НАВИЧОК САМОМЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	93
ЛАВРЕНЧУК АНАСТАСІЯ	95
УПРАВЛІННЯ ВПЛИВОМ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СПОЖИВЧУ ПОВЕДІНКУ .	95
ВАДИМ БАГІНСЬКИЙ	97
ОЦІНКА ВПЛИВУ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ КЛІЄНТАМИ БАНКУ	97
СЕКЦІЯ 4. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СВІТОВО	99
ШТАЛЬ АРТЕМ	99
УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛЮ	99
КІЯНОВА СВІТЛАНА	101
ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HoReCa: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ЄС, США ТА АЗІЇ	101
ВЕРОНІКА МАРТИНЮК	103

ОСОБЛИВОСТІ БРЕНДИНГУ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ.....	103
САВИНА АНАСТАСІЯ.....	105
ГОСТИННІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІВНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ.....	105
ЯКИМЕНКО ВЕРОНІКА	107
ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА ЕКОНОМІКИ	107
МОСІЙЧУК ВЛАДИСЛАВ.....	109
СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	109
СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	111
RONORILYI IVAN	111
MANAGEMENT AND MARKETING IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION.....	111
БЕВЗЮК ТЕТЯНА	112
ВПЛИВ ЗАКОНОДАВСТВА ЄС НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ	112
ВАСИЛИШИНА ОКСАНА	114
БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	114
СТЕЦЮРА ДАРИНА.....	116
МЕНЕДЖМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ	116

СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

ДЕРКАЧ ЯНА

магістр 1 року заочної форми навчання
спеціальності D3 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент в охороні здоров'я»

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Паламаренко Яна, доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Інтенсивний розвиток цифрових технологій суттєво трансформує підходи до менеджменту та маркетингових комунікацій у сучасному економічному просторі, формуючи нові принципи взаємодії, оброблення інформації та прийняття управлінських рішень. У різних галузях, зокрема логістичній, фармацевтичній, освітній і медичній, цифровізація поступово набуває ознак системного явища, що визначає рівень конкурентоспроможності організацій та їхню адаптивність до мінливого середовища. Важливу роль у цих процесах відіграють цифрові платформи, які поєднують аналітичні, комунікаційні та автоматизовані інструменти, забезпечуючи більш ефективну взаємодію між учасниками ринку. Узагальнення міжгалузевого досвіду свідчить, що саме інтегроване використання цифрових рішень у межах екосистемного підходу створює передумови для формування нової сервісної інфраструктури, орієнтованої на оперативність, відкритість та індивідуалізацію послуг.

Відповідно сучасних наукових дискусій щодо цифрової трансформації системи охорони здоров'я особливої уваги набувають дослідження, присвячені розвитку інтернет-маркетингу та цифрових комунікацій у суміжних сферах. Зокрема, Ю. О. Головчук та ін. відзначають, що впровадження цифрових інструментів сприяє зміні характеру взаємодії між суб'єктами ринку, забезпечуючи швидкість інформаційного обміну, можливості персоналізації сервісів і підвищення якості управлінських рішень [1, с. 196]. При цьому у фармацевтичній галузі цифровий маркетинг виходить за межі традиційної промоції та перетворюється на інструмент формування довіри, прозорості й довготривалих комунікацій із пацієнтами, що є критично важливим з огляду на підвищені вимоги до безпеки й доступності медичних послуг. Таким чином, узагальнення наведених підходів дає підстави розглядати цифрові платформи в системі охорони здоров'я не лише як технологічне нововведення, а як багатофункціональний механізм взаємодії, який визначає нову логіку організації та функціонування медичних сервісів.

Одним із ключових завдань менеджменту у сфері охорони здоров'я є не лише впровадження цифрових технологій, а й їх всебічна оцінка з позицій фактичної управлінської результативності. Відтак, спостерігається певний дефіцит комплексних досліджень, спрямованих на інтегроване осмислення процесів цифровізації управління медичними закладами. Більшість наукових праць зосереджується або на питаннях загальнодержавних реформ, або на окремих технологічних рішеннях, що не дозволяє сформувати цілісне бачення. Водночас недостатньо уваги приділяється одночасному врахуванню трьох взаємопов'язаних вимірів на рівні адміністративного району, а саме: інституційного (нормативно-правове забезпечення), технологічного (електронні системи, телемедичні сервіси) та управлінського (кадровий потенціал, фінансові ресурси) [2, с. 36].

На сучасному етапі заклади охорони здоров'я активно впроваджують широкий спектр цифрових та інформаційних технологій, серед яких й Інтернет речей (IoT), телемедичні рішення для дистанційного моніторингу стану пацієнтів, системи обліку медичних активів, персональні пристрої контролю здоров'я, чат-боти для попереднього збору анамнестичних даних, а також технології цифрових двійників.

Усі ці інструменти інтегруються в єдині цифрові платформи (зокрема MIS та ESO3), формуючи інформаційну базу для аналізу, управління змінами та обґрунтованого прийняття

рішень. Як свідчать результати дослідження М. С. Вальчук [3, с. 16], функціональні можливості таких платформ значно виходять за межі традиційного документообігу, сприяючи підвищенню прозорості операційної діяльності та автоматизації рутинних управлінських процедур. Вагомим напрямом сучасних наукових досліджень є питання забезпечення кібербезпеки та захисту персональних медичних даних в умовах цифровізації системи охорони здоров'я. Активне впровадження електронної медицини й цифрових платформ зумовлює появу нових управлінських викликів, передусім пов'язаних із необхідністю створення надійних механізмів інформаційної безпеки. З огляду на те, що медичні дані належать до категорії особливо чутливої інформації, їхній захист стає визначальним чинником під час проєктування та функціонування електронних медичних систем. За таких умов результативність цифрових платформ значною мірою визначається не лише рівнем технологічного забезпечення, а й ефективністю впровадження сучасних підходів стратегічного управління, орієнтованих на комплексний захист інформаційних ресурсів і мінімізацію ризиків.

Як підкреслює вчений-економіст Я. В. Паламаренко, застосування стратегічних управлінських інструментів у діяльності закладів охорони здоров'я сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, стабільності функціонування цифрових систем та формуванню інституційних засад їх безпечної експлуатації [4, с. 129]. Водночас у практиці різних країн спостерігається активне поширення державних цифрових застосунків, спрямованих на оптимізацію роботи системи охорони здоров'я та механізмів відшкодування витрат на медичні послуги. Попри наявні труднощі впровадження онлайн-рішень, зростання кількості користувачів таких платформ засвідчує поступове утвердження нових моделей цифрової взаємодії між державою, медичними установами та пацієнтами.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що цифрові платформи виступають важливим стратегічним інструментом підвищення операційної ефективності та розвитку дослідницької діяльності у сфері охорони здоров'я. Відповідно їх результативність, що ґрунтується на інтеграції інноваційних технологічних рішень, безпосередньо залежить від цілісності управлінського підходу, який передбачає узгоджене врахування інституційного, технологічного та управлінського складників.

Ефективне впровадження таких платформ потребує налагодження міжсекторальної взаємодії, зокрема із фінансовими інституціями, а також готовності управлінських структур до інтеграції національних цифрових систем. Водночас одним із ключових викликів залишається забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, що має розглядатися як пріоритетна умова підтримки надійності цифрових платформ як інструменту прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Головчук Ю.О., Стасенко А.О. Діджитал інструменти у сфері інтернет-маркетингу. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 196-198. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/24400>
2. Мельник А.Ф., Загалюк О.М. Використання цифрових технологій для модернізації механізмів управління медичними закладами в адміністративному районі. *Публічне управління та адміністрування*. 2025. №9(291). С. 34-46. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-291-34-46>.
3. Вальчук М.С. Цифровізація сфери охорони здоров'я в Україні на шляху до забезпечення клієнто- та пацієнтоорієнтованості. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. № 3(7). С. 14-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2024-3-2>.
4. Паламаренко Я.В. Методи стратегічного управління в закладах охорони здоров'я: сучасні підходи та практичні інструменти. Збірник матеріалів II міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, психологія та

комунікація», м. Одеса, 30 травня 2025 р. / за ред. академіка НАМН України д.мед.н., професора В. М. Запорожана; наук. ред. д.мед.н., професор В.Г. Марічерета. Одеса: ОНМедУ, 2025. с. 320. С. 128-131. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10496>

КЛІНДУХ ВІТАЛІЙ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент кафедри менеджменту підприємств Пічугіна Марина

Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

У сьогоденних умовах економічного розвитку якість перестає сприйматися лише як окрема властивість продукту чи послуги. Вона стала важливим фактором загальної конкурентоспроможності підприємства, його ділової репутації, стабільності ринкових позицій та ефективності внутрішнього управління [2]. Для більшості підприємств питання якості вже не обмежується контролем готової продукції, оскільки охоплює весь цикл створення споживчої цінності: від планування, організації та впровадження процесів до взаємодії зі споживачем та оцінки результатів діяльності. Саме тому управління якістю сьогодні слід розглядати як важливу складову загальної системи управління підприємством [4].

Актуальність розгляду даного питання визначається тим, що сучасний споживач орієнтується не лише на ціну, але й на надійність продукту, стабільність його характеристик, якість обслуговування, швидкість отримання результату та відповідність реальних властивостей обіцяним [1]. Як наслідок, підприємство повинно забезпечувати якість не епізодично, а, відповідно, систематично. За таких умов управління якістю тісно взаємодіє з маркетингом, оскільки маркетинг формує очікування споживачів, а система управління якістю забезпечує виконання цих очікувань на практиці [3]. Якщо компанія активно просуває свою продукцію, але не гарантує належного рівня якості, вона ризикує втратити довіру клієнтів, партнерів та власні ринкові переваги.

Під управлінням якістю слід розуміти сукупність методів, принципів, управлінських рішень та практичних дій, спрямованих на досягнення стабільного рівня якості продукції, послуг та процесів, а також їх постійне вдосконалення [2]. Його головна мета - не тільки виявити недоліки, а створити систему роботи, в якій виникнення помилок можна мінімізувати до виникнення негативних наслідків. Це одна з головних переваг сучасного підходу до якості, бо він орієнтований на запобігання проблемам, а не лише на їх виправлення [4].

Для підприємства ефективне управління якістю має комплексне значення. По-перше, воно сприяє впорядкуванню внутрішніх процесів, чіткому розподілу відповідальності, підвищенню дисципліни у виконанні завдань та зменшенню кількості помилок [5]. По-друге, система управління якістю дозволяє зменшити витрати, пов'язані з дефектами, поверненнями, переробкою продукції, скаргами споживачів та репутаційними втратами. По-третє, воно створює основу для формування стійкої лояльності клієнтів, що є одним з найважливіших результатів сучасної маркетингової діяльності [1]. Таким чином, якість безпосередньо пов'язана як з організаційною ефективністю, так і з ринковими показниками підприємства.

Зв'язок управління якістю з маркетингом заслуговує на особливу увагу. У сучасному бізнес-середовищі якість є не лише виробничою чи технологічною категорією, а й інструментом позиціонування. Споживачі все частіше оцінюють підприємство в цілому: наскільки воно виконує свої обіцянки, як реагує на запити, як організовує обслуговування, наскільки відкрито спілкується та чи забезпечує стабільний досвід взаємодії [1]. Саме тому управління якістю впливає на бренд, репутацію та сприйняття компанії на ринку. Якщо підприємство систематично працює над якістю, це відображається не лише у зменшенні кількості дефектів, але й у підвищенні довіри споживачів та зміцненні його конкурентного статусу [4].

У практичній площині якість також служить основою стратегічного розвитку. В умовах високої конкуренції виграють не лише ті підприємства, які пропонують нижчу ціну, а й ті, які здатні забезпечити прогнозований результат та стабільність [3]. Якісно організовані процеси дозволяють підприємству швидше адаптуватися до змін, ефективніше використовувати ресурси, швидше реагувати на ринкові виклики та формувати довгострокові конкурентні переваги [5]. Для цього важливо, щоб принципи управління якістю впроваджувалися не формально, а були інтегровані в щоденну діяльність усіх структурних підрозділів.

Таблиця 1

Вплив менеджменту якості на результати діяльності підприємства

Напрямок впливу	Характер прояву	Практичний результат
Організаційний	Упорядкування процесів, чіткий розподіл функцій, підвищення виконавської дисципліни	Краща керованість підприємства
Економічний	Зниження витрат на брак, переробку, рекламації та втрати часу	Підвищення ефективності діяльності
Маркетинговий	Зростання задоволеності споживачів, довіри та повторних покупок	Посилення ринкових позицій
Стратегічний	Формування репутації надійного виробника або постачальника послуг	Довгострокова конкурентоспроможність

Джерело: (Узагальнено автором на основі: [4-5])

Водночас, ефективне управління якістю неможливе без участі персоналу. Працівники повинні не лише виконувати встановлені вимоги, а й розуміти важливість якості для кінцевого результату роботи підприємства. Якщо персонал сприймає якість як формальну вимогу, система не дає очікуваного ефекту. Якщо якість стає елементом корпоративної культури, це сприяє більш відповідальному ставленню до роботи, ініціативності, зацікавленості у вдосконаленні процесів та досягненні спільного результату [5]. Тому питання якості пов'язане не лише зі стандартами, а й з управлінням людьми, комунікацією та мотивацією.

Тому в сучасних умовах управління якістю є одним з ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Воно включає не лише контроль результатів, але й організацію процесів, орієнтацію на споживача, раціональне використання ресурсів, формування позитивної репутації та підтримку стратегічного розвитку [2]. Тісний зв'язок управління якістю з маркетингом свідчить про те, що якість сьогодні є не допоміжною характеристикою, а повноцінним фактором ринкового успіху [1]. Саме тому впровадження сучасних принципів управління якістю слід розглядати як важливий напрямок удосконалення системи управління підприємством в цілому [3].

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2019. 611 с. (дата звернення: 10.03.2026).
2. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. (дата звернення: 10.03.2026).
3. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. (дата звернення: 10.03.2026).
4. Криворучко О. М., Сухонос А. С. Менеджмент якості: навч. посіб. Київ: Кондор, 2020. 336 с. (дата звернення: 10.03.2026).
5. Пономаренко В. С., Михайлова Л. І. Сучасний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 488 с. (дата звернення: 10.03.2026).

MANAGEMENT APPROACHES ACROSS COUNTRIES: UKRAINE, GERMANY, JAPAN AND UNITED STATES

In today's globalized world, the issue of adapting management approaches to socio-cultural differences is becoming increasingly important. Different countries employ different approaches that share both common and distinct characteristics. In this article, we will present theoretical considerations regarding Ukrainian management approach and overview the approaches of other countries.

Over the past 10 years, Ukraine has witnessed an incredible capacity for adaptation among its people, especially amid a full-scale war. Ukrainians are distinctly characterized by shared mentalities such as a strong work ethic and individualism. The cult of family and a deep attachment to traditions are also quite important. When it comes to the workplace, we are currently witnessing a transition from the older generation of workers to the younger one, which has entirely different principles, outlooks on life, and needs. The older generation is characterized by greater loyalty to the system that has been built up over the years. They exhibit some detrimental traits, including workaholicism, difficulty adapting to new technologies, and inflexibility. Meanwhile, the younger generation places greater value on their own needs and desires than on collective needs. They value flexibility, strive for self-actualization, and seek continuous improvement. Consequently, management approaches in Ukraine are adapting to these changes and the dynamic and challenging conditions of the macroeconomic environment. Key characteristics include high adaptability to crises (such as blackouts or shelling), democratized management styles, and an enhanced role for the leader. Also notable are a people-centered approach and empathy; personal relationships within the team are important. In our opinion, Ukrainian management is currently in a unique formative stage, as it transforms into a new style. That is why it is important to pay attention to the approaches of other countries and analyze their strengths and weaknesses in order to adapt them to the Ukrainian context.

The primary focus of the German approach to management is a strong emphasis on quality and processes. They are product-oriented, with customer satisfaction as their top priority. Managers in Germany place great importance on understanding their production processes as a means of achieving excellence in finished products. Values such as responsibility and dedication are encouraged. Typically, the relationship between managers and subordinates is quite close, which fosters harmonious teamwork to achieve a common goal. Another distinctive feature is close cooperation with the government, which ultimately ensures transparent working conditions that meet established standards. Germany is a highly bureaucratic country, and this influences management as well. For example, meetings must be planned in advance, they follow a specific agenda, and protocol must be observed during them. Characteristics such as punctuality and formality are particularly essential.[3] Responsibility is typically balanced and distributed across functional boundaries within the team. Thus, the German approach is characterized by long-term planning, high quality, and discipline.

Japan is characterized by traits such as dedication, cooperation, honesty, and hospitality. Harmony and sincerity are highly valued. There is a greater emphasis on collectivism here than in Western countries, which is reflected in group-oriented approaches to management. For example, responsibility is shared by the entire team, as are punishments and rewards. Decisions are made collectively. Furthermore, “companyism” takes center stage as opposed to capitalism — that is, growing with the company rather than just growing the company itself, and increasing value added rather than maximizing profit.[2] The management style in Japan is process- and people-oriented. Thus, through the Japanese approach, the team functions as a single, well-coordinated mechanism working toward a common goal. Customer satisfaction is valued higher than stakeholder satisfaction. The system focuses on personal development, equality, participation, and well-being. Standards in

Japanese companies demonstrate strict adherence, for example, to employment guarantees or healthcare. When hiring new employees, personal characteristics such as enthusiasm, motivation, and energy are valued above all else, because, as mentioned earlier, it is customary in Japan to develop people within the company and to see their human potential first and foremost. [1]

In the United States, management focuses primarily on meeting the company's own needs, and only secondarily on benefiting society as a whole. The American approach emphasizes productivity and individualism. For example, each employee bears personal responsibility for any mistakes and is similarly rewarded for personal contributions or achievements. Decisions are made by the manager, while employees act solely as executors of those decisions. At the same time, there is a significant gap in the relationship between managers and employees, and team dynamics are shaped through the lens of corporate interests.[1] Managers focus primarily on results or financial achievements and are oriented toward short-term outcomes.[3] When hiring, professional abilities, skills, and experience are valued above all else. As a result the American approach is characterized by rapid decision-making, flexibility, and short-term planning.

In summary, it can be stated that the modern Ukrainian management model is a dynamic hybrid that combines some of the advantages of leading global approaches. It shares with the American model a high level of individualism and the ability to adapt quickly in conditions of uncertainty. Ukraine's gradual transition toward European standards of quality and professional responsibility aligns it with the German approach. Meanwhile, the high importance placed on empathy, personal connections, and the team's ability to unite for a common goal during times of crisis is a commonality with Japanese management culture.

Table 1

Differences in management approaches based on additional criteria

Characteristic	Country			
	Ukraine	Germany	Japan	USA
Decision-making process	Hybrid (Top down+ Bottom up)	Hybrid (Top down+ Bottom up)	Bottom up	Top down
Responsibility	Individualism	Individualism	Collectivism	Individualism
Evaluation of results	Real-time	Medium-term	Long-term	Short-term
Orientation	Flexibility	Process/Quality	Harmony	Result
Promotion	Qualifications	Qualifications	Seniority	Performance
Risks	Adaptability	Caution	Avoidance	Encouragement

References

1. Anderson, R. V. (2009, March/April). *Japanese and American management: Contrast of styles*. Retrieved April 10, 2026, from https://www.researchgate.net/profile/Julfikar-Ali-2/publication/321484782_Japanese_and_American_Management_A_Conceptually_Study_on_Two_Conceptions/links/5a2441c2aca2727dd87e4e5e/Japanese-and-American-Management-A-Conceptually-Study-on-Two-Conceptions.pdf
2. Chapagain, D. P. (1998). *Japanese style management*. Retrieved April 16, 2026, from <http://www.dineshchapagain.com.np/admin/files/Japanese%20Style%20Management.pdf>
3. *German Management Style Overview*. Retrieved April 15, 2026, from <https://www.scribd.com/document/65680974/Management-Style>

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДО МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ

У сучасному світі міжнародний маркетинг вимагає адаптації стратегій для ефективної діяльності компанії на різних ринках. Адаптація маркетингових стратегій передбачає коригування продукту, ціни, каналів розповсюдження та рекламних повідомлень під особливості конкретного ринку, враховуючи культурні, економічні, соціальні та правові фактори. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність, уникнути помилок при виході на нові ринки та забезпечити стабільне зростання компанії. Крім того, своєчасна адаптація сприяє формуванню позитивного іміджу бренду серед нових споживачів. Вона також допомагає швидше реагувати на зміни ринкового середовища та поведінки покупців. Ключовим елементом адаптації маркетингових стратегій є врахування культурних відмінностей, оскільки традиції, цінності та соціальні норми впливають на сприйняття бренду і рекламних повідомлень. Компанії повинні коригувати дизайн продукту, упаковки та комунікаційні стратегії, щоб уникнути негативного сприйняття та забезпечити ефективний контакт із споживачем. Особливу увагу необхідно приділяти символіці, кольорам та мовним особливостям, які можуть мати різне значення в різних країнах. Такий підхід дозволяє зробити бренд більш зрозумілим і близьким для місцевої аудиторії [2].

Економічні та демографічні умови визначають стратегії ціноутворення та позиціонування продукту. У країнах із нижчим рівнем доходу масові товари можуть пропонуватися у компактних упаковках або за зниженою ціною, тоді як преміальні продукти краще позиціонувати у регіонах із високою платоспроможністю. Аналіз платоспроможності, структури населення та купівельних звичок дозволяє оптимізувати пропозицію продукту та зменшити ризик невдачі на ринку. Також важливо враховувати рівень інфляції та економічну стабільність країни. Це дає змогу більш точно планувати фінансові показники та забезпечувати стабільність діяльності компанії [1].

Наприклад, McDonald's адаптував меню для індійського ринку, додавши нові види бургерів McAloo Tikki та McSpicy Paneer, використовуючи альтернативні інгредієнти та змінюючи склад продуктів з урахуванням особливостей харчування населення, а у Японії та Таїланді компанія впровадила локальні смаки, такі як Teriyaki Burger [5]. Coca-Cola у 2014–2020 роках провела кампанію "Share a Coke", персоналізуючи пляшки іменами на місцевих мовах, що підвищило залучення споживачів і продажі на різних ринках [4]. Netflix з 2017 року активно інвестує у локальний контент, зокрема іспанський серіал "La Casa de Papel", який спершу став популярним серед місцевої аудиторії, а потім здобув міжнародне визнання [6]. Такі приклади демонструють важливість врахування особливостей споживачів при формуванні маркетингових рішень. Вони також підтверджують, що гнучкість стратегій є важливим фактором успішної міжнародної діяльності.

Правові та регуляторні вимоги впливають на всі аспекти маркетингових стратегій. Закони щодо безпеки продуктів, реклами, упаковки та захисту споживачів можуть відрізнятися між країнами, і компанії повинні адаптувати свою діяльність, щоб відповідати нормам конкретного ринку. Ігнорування цих вимог може призвести до фінансових втрат, штрафів або репутаційних ризиків. Тому важливим етапом виходу на новий ринок є вивчення законодавчої бази та консультації з місцевими експертами. Це дозволяє уникнути помилок і забезпечити законність маркетингової діяльності [3].

Адаптація маркетингового міксу включає зміни продукту під локальні вподобання, коригування цін залежно від платоспроможності споживачів, вибір ефективних каналів розповсюдження та адаптацію просування під популярні медіа та цифрові платформи. Важливо також враховувати соціальні тенденції, вплив технологій і цифровізацію, які формують нові канали взаємодії зі споживачем, включаючи соціальні мережі, мобільні

додатки та онлайн-рекламу. Завдяки цьому компанії можуть швидше отримувати зворотний зв'язок від клієнтів та аналізувати їхню поведінку. Це сприяє більш точному налаштуванню маркетингових кампаній і підвищує їх результативність.

У практичному вимірі адаптація маркетингових стратегій може проявлятися через тестування продуктів на цільових групах, створення локальних варіантів товарів або послуг, коригування цінових пропозицій під конкретний регіон та оптимізацію каналів просування з урахуванням культурних особливостей і споживчих звичок; компанія може, наприклад, запропонувати спеціальні продукти або сервіси, протестувати рекламні повідомлення в соціальних мережах та онлайн-платформах, а також адаптувати комунікацію під місцеві цифрові канали, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній і зміцнити позиції бренду на новому ринку. Крім того, важливим є регулярний аналіз отриманих результатів і внесення необхідних змін у стратегію. Такий підхід забезпечує гнучкість та можливість швидко реагувати на потреби ринку.

Отже, поєднання глобальної ідентичності бренду з локальною чутливістю дозволяє компаніям підвищувати лояльність споживачів, збільшувати прибутковість та забезпечувати стабільне зростання на міжнародних ринках. Провідні компанії, такі як McDonald's, Coca-Cola, Netflix та Nike, демонструють успішну інтеграцію адаптації у свої стратегії, враховуючи культурні, економічні та соціальні особливості різних країн. Ефективна адаптація маркетингових стратегій сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами та підвищує рівень довіри до бренду. У сучасних умовах конкуренції здатність компаній швидко реагувати на зміни ринку стає важливою умовою їх успішного розвитку. Таким чином, системний підхід до адаптації маркетингових стратегій дозволяє підприємствам більш ефективно працювати на міжнародних ринках та досягати стабільних результатів у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Калінкін А. В. Теоретичні основи стратегічного інструментарію міжнародного маркетингу в умовах глобальної конкуренції. А. В. Калінкін. *Modern Economics*. 2025. № 53 URL: <https://doi.org/10.31521/modecon> (дата звернення: 26.03.2026).
2. Ларіна Я., Діченко, А., Сидоров, М. Маркетингові стратегії у процесі виходу підприємств на зовнішні ринки: особливості та підходи до впровадження. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2024. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-14> (дата звернення: 26.03.2026).
3. Юрченко Н. Особливості маркетингових комунікаційних стратегій на міжнародних ринках. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-176> (дата звернення: 26.03.2026).
4. Coca-Cola Company. Кампанія «Share a Coke» URL: <https://www.coca-colacompany.com/news/share-a-coke-campaign> (дата звернення: 26.03.2026).
5. McDonald's Corporation. Історія компанії McDonald's. URL: <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-us/our-history.html> (дата звернення: 26.03.2026).
6. Netflix. Inc. About Netflix. URL: <https://about.netflix.com> (дата звернення: 26.03.2026).

МАЛОШЕВ КИРИЛО

Науковий керівник:

к. е. н., доцент Пічугіна М.А.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID 0000-0003-3072-9137

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ: ВІД ВІДБРАКОВУВАННЯ ДО МОДЕЛЕЙ ДОСКОНАЛОСТІ

Управління якістю в сучасному розумінні пройшло довгий шлях – від емпіричного контролю окремих виробів до комплексних моделей організаційної досконалості. Сьогодні якість розглядається не як функція технічного контролю, а як стратегічний пріоритет, що пронизує всі рівні організації.

Історично першою сформувалася фаза відбраковування (почалася ще в ремеслі, індустріально закріпилася на заводах Колта у ХІХ ст.). Основний принцип: «споживач повинен отримувати тільки придатні вироби». Контролери виявляли та вилучали брак, однак це призводило до зростання витрат (контролери становили до 40% персоналу), інертності реакції на дефекти та неможливості виявити приховані дефекти. Наступною стала фаза управління якістю (1920-1950-ті роки), започаткована В. Шухартом (контрольні карти, цикл PDCA). Акцент змістився від виявлення браку до управління процесом за допомогою статистичних методів. Однак межа виходу придатних виробів визначалася системою в цілому, що зберігало суперечність між якістю та ефективністю.

Фаза менеджменту якості (з 1950-х років) пов'язана з іменами Е. Демінга, Дж. Джурана, А. Фейгенбаума та їх послідовників в Японії – К. Ісікави, Г. Тагуті, С. Сінго. Головна ідея: якість продукції є похідною від якості праці та менеджменту на всіх рівнях. Е. Демінг сформулював 14 принципів трансформації менеджменту, серед яких: руйнування залежності від масового контролю, вигнання страху, усунення кількісних норм. Його правило 98/2 (98% проблем визначає система, 2% – виконавці) кардинально змінило погляд на відповідальність керівників. Дж. Джуран обґрунтував «тріаду якості» (планування, управління, поліпшення) та «спіраль якості», що охоплює 15 етапів життєвого циклу продукції. А. Фейгенбаум ввів поняття загального контролю якості (TQC) та «петлі якості», поширивши вимоги якості на всі стадії: від дослідження ринку до утилізації. К. Ісікава розробив «діаграму причин-наслідків» («скелет риби») та систему управління якістю, наголошуючи, що якість стосується не лише продукції, а й управління, обслуговування та самої компанії загалом. С. Сінго створив систему «рока-уоке» (захист від помилки), що унеможливило виникнення дефекту через продумане проектування процесу. Ф. Кросбі проголосив знамениту тезу «Quality is Free», стверджуючи, що якість – це відповідність вимогам, а система якості має базуватися на попередженні, а не оцінюванні, з робочим стандартом «нуль дефектів».

Фаза планування якості (з середини 1960-х років) виникла через загострення конкуренції та захист прав споживачів. Центр ваги перенесено на стадію розробки, оскільки більшість дефектів закладається саме там. На зміну концепції «нуль дефектів» прийшла концепція «задоволеного споживача» з вимогою високої якості за прийнятною та постійно знижуваною ціною. Узагальнюючу характеристику чотирьох фаз подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Еволюція фаз управління якістю

Фаза	Основний принцип	Ключові методи	Недоліки/обмеження
Відбраковування	Виявити та вилучити брак	Контроль готової продукції, калібрування	Високі витрати (до 40% контролерів), інерція, приховані дефекти
Управління якістю	Управляти процесом, а не результатом	Контрольні карти Шухарта, статистичні методи	Межа виходу придатних виробів, збереження суперечності «якість – ефективність»
Менеджмент якості	Якість праці та менеджменту на всіх рівнях	14 принципів Демінга, тріада Джурана, TQC,	Криза «стандартизованої якості» (якість визначає виробник, а не споживач)

		гуртки якості, рока-уоке	
Планування якості	Задоволений споживач, якість за прийнятну ціну	Математичне моделювання, QFD, управління вимогами	Споживач диктує вимоги до виробництва (екологічність, гуманність)

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення лекційних матеріалів та праць [1–4].

Сучасний стан управління на основі якості представлений декількома групами складових: стандартизовані моделі (ISO 9000), моделі організаційної досконалості (EFQM, премії Демінга, Болдріджа), інші моделі (Six Sigma, Lean Production) та інструменти «інжинірингу якості» (BSC, управління знаннями). Модель EFQM розроблена 1989 року як критеріальна основа Європейської премії якості. Оновлена версія 2020 року базується на трьох питаннях: *Чому?* (мета, бачення), *Як?* (виконання) та *Що?* (результати). Їм відповідають три розділи: Напрямок, Виконання, Результати, які охоплюють сім критеріїв. Інструментом діагностики виступає логіка RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment and Review).

Проте глибокий аналіз цього еволюційного шляху дозволяє виявити цікавий концептуальний парадокс. Сучасні моделі досконалості (такі як EFQM чи премія Болдріджа) по суті відтворюють ту саму логіку, з якої все починалося — організації своєрідно "відбраковуються" через нараховані бали, отримані рейтинги та відмову у нагороді чи сертифікації. Виходить, що еволюційне коло замкнулося: змінилася лише одиниця вимірювання — від контролю та відбраковування окремого продукту фокус перейшов до "відбраковування" організації загалом на глобальному ринку.

Таким чином, хоча еволюція управління якістю демонструє рух від реактивного контролю до проактивного стратегічного менеджменту, на макрорівні зберігається базовий принцип жорсткого оцінювання. Модель EFQM 2020 є потужним інструментом самооцінювання, який дозволяє організаціям оцінити свій шлях до досконалості, одночасно виступаючи сучасним індикатором ринкової придатності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з адаптацією моделі для українських підприємств.

Список використаних джерел

1. Демінг Е. Вихід з кризи. Нова парадигма управління людьми, системами і процесами. К. : Наш формат, 2019. 384 с.
2. Crosby Ph. Quality is Free. N.Y.: McGraw-Hill, 1979. 309 p.
3. EFQM Excellence Model 2020. URL: <https://efqm.org> (дата звернення: 06.04.2026).
4. Oakland J. S. Total Quality Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993. 370 p.

НОВІКОВА ЮЛІЯ

Науковий керівник:

д. е. н., професор Дубовик Тетяна Віталіївна,

Державний торговельно-економічний університет

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО» ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ GE/MCKINSEY

В умовах нестабільного економічного та політичного середовища, постійної конкуренції та активної цифровізації послуг особливої актуальності набуває визначення ефективних стратегічних напрямів розвитку підприємства. Тому для аналізу господарських підрозділів АТ «Банк Кредит Дніпро» – роздрібного, малого та середнього, корпоративного бізнесів – використано модель «Мак-Кінзі – Дженерал Електрик» (GE/McKinsey) [1]. Цей інструмент дозволяє визначити рівень привабливості ринку та конкурентоспроможності даних напрямів,

а також обґрунтувати доцільні стратегічні рішення для кожного сегмента діяльності. Оцінювання здійснено за низкою критеріїв, результати якого представлено у таблиці 1.

Варто зазначити, що в сумі вага всіх чинників повинна дорівнювати одиниці. Ранг факторів визначався за шкалою від 1 до 5 залежно від рівня їх привабливості (від низької до високої). Зважене значення розраховувалося як добуток ваги показника та його рангу.

Таблиця 1

Оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності АТ «Банк Кредит Дніпро»

Привабливість ринку									
	Роздрібний бізнес			Малий та середній бізнес			Корпоративний бізнес		
Фактори	Вага	Ранг	Зважена оцінка	Вага	Ранг	Зважена оцінка	Вага	Ранг	Зважена оцінка
Місткість ринку	0,2	5	1	0,3	3	0,9	0,35	2	0,7
Темп росту ринку	0,25	4	1	0,25	3	0,75	0,2	2	0,4
Рівень конкуренції	0,3	4	1,2	0,2	3	0,6	0,2	4	0,8
Технологічна укомплектованість	0,15	4	0,6	0,15	3	0,45	0,1	3	0,3
Схильність до інфляції	0,1	3	0,3	0,1	2	0,2	0,15	2	0,3
Всього:	1		4,1	1		2,9	1		2,5
Конкурентоспроможність стратегічних господарських підрозділів									
	Роздрібний бізнес			Малий та середній бізнес			Корпоративний бізнес		
Фактори	Вага	Ранг	Зважена оцінка	Вага	Ранг	Зважена оцінка	Вага	Ранг	Зважена оцінка
Ринкова частка	0,2	1	0,2	0,2	1	0,2	0,25	2	0,5
Якість товару	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6
Темп росту ринкової частки	0,1	2	0,2	0,1	2	0,2	0,1	3	0,3
Імідж	0,25	2	0,5	0,3	3	0,9	0,3	3	0,9
Сукупні витрати	0,05	4	0,2	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15
Ефективність реклами	0,2	3	0,6	0,15	2	0,3	0,1	1	0,1
Всього:	1		2,5	1		2,35	1		2,55

Для побудови матриці також необхідно визначити обсяги продажів стратегічних господарських підрозділів банку. Вони наведені у таблиці 2.

Таблиця 2

Показники діяльності Банку Кредит Дніпро у 2025 році

Клієнти	Видано кредитів, тис. грн.	Залучено депозитів, тис. грн.	Всього
Фізичні особи	1 853 924	7 411 415	9 265 338
Малий та середній бізнес	3 347 637	2 935 229	6 282 865
Корпоративний бізнес	9 348 586	26 118 173	35 466 759

Джерело: складено автором на основі джерела [2].

На основі отриманих балів побудовано матрицю GE/McKinsey (рис. 1), де вісь X відображає рівень конкурентоспроможності, вісь Y – привабливість ринку, а розмір кіл відповідає обсягу реалізації послуг відповідного напрямку діяльності.

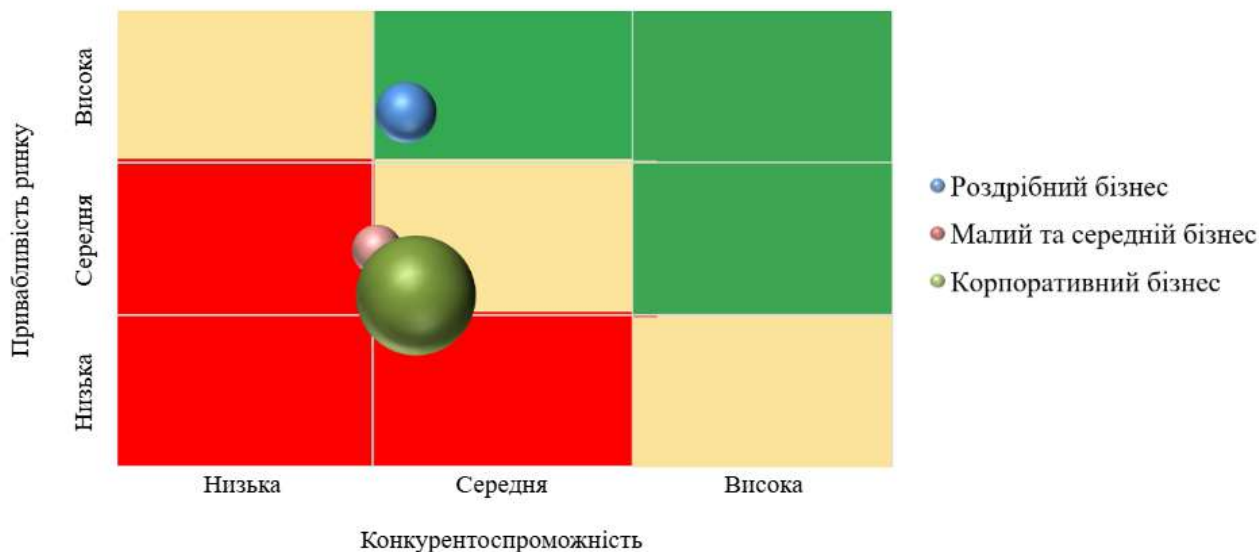


Рис. 1. Матриця GE / McKinsey

За результатами матриці визначено, що для роздрібного бізнесу варто використати стратегію розвитку, а саме активно інвестувати у прибуткові продукти: кредити готівкою та картки, зосередитись на покращенні та просуванні цифрових каналів продажів, посилити маркетингові зусилля на західній Україні. Для малого та середнього бізнесу потрібно застосувати стратегію вибіркового розвитку, зокрема популяризувати участь банку у державних програмах кредитування малого бізнесу, щоб підвищити обсяг портфеля без істотного ризиків. Корпоративний бізнес теж має дотримуватись стратегії вибіркового розвитку, наприклад, продовжувати утримувати сильні позиції у даному сегменті, особливо серед великих компаній-партнерів у агросекторі та розвивати нові ніші серед компаній, що релокувалися на захід України через війну.

Таким чином, використання матриці GE/McKinsey дозволило обґрунтувати напрями розвитку АТ «Банк Кредит Дніпро» з урахуванням привабливості ринку та рівня конкурентоспроможності його господарських підрозділів. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності діяльності компанії та зміцненню її позицій на ринку банківських послуг.

Список використаних джерел

1. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с. (дата звернення: 14.04.2026).
2. АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО» Фінансова звітність за Міжнародними стандартами фінансової звітності та Звіт керівництва (звіт про управління). Станом на 1 за рік, що закінчився 31 грудня 2025 р. зі Звітом незалежного аудитора (дата звернення 14.04.2026).

ПУЛІН ЮЛІЯ

Науковий керівник:

д.е.н, професор Марченко Валентина Миколаївна
 Національний технічний університет України
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ЕТАПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ

Бізнес знаходиться в постійному знаходженні балансу між задоволенням бажань клієнтів та одержанні вигод від ведення підприємницької діяльності. І хоча збут є завершальним етапом у виробничому циклі, його планування і організація має відбуватись до початку виробництва. Тому, підприємству важливо виявляти та задовольняти потреби споживачів швидше за конкурентів, в чому допомагає маркетинг. Проте і він не буде достатньо ефективним без якісної поетапної організації збутової політики — системи принципів, інструментів і практичних дій, які застосовуються керівництвом для впорядкування і контролю за збутовою діяльністю [**Error! Reference source not found.**].

Таким чином, перший етап формування збутової політики — це **маркетингові дослідження**. Їх сутність полягає в тому, що підприємство здійснює збір, обробку та аналіз інформації про ринок, споживачів, сильні та слабкі сторони конкурентів, тенденції попиту та пропозиції. Так, ефективність збутової діяльності безпосередньо залежить від якості аналітичної бази, сформованої на основі маркетингових досліджень, а вчасно отримана та достовірна інформація стає стратегічним ресурсом в отриманні конкурентних переваг [**Error! Reference source not found.**].

Другим етапом є **сегментування ринку та прогнозування обсягів збуту**. На основі отриманих маркетингових даних проводиться сегментація — поділ споживачів на групи за певними ознаками (демографічними, поведінковими, географічними тощо) та прогнозування потенційної ємності ринку і можливого товарообігу [**Error! Reference source not found., Error! Reference source not found.**]. Це дозволяє підприємству сконцентрувати збутову діяльність на найбільш перспективних і прибуткових сегментах та якісно розробити робочу програму і плани постачання сировини, враховуючи потенційні обсяги збуту [**Error! Reference source not found.**].

Третім етапом є **планування збуту**, в межах якого на основі прогнозних даних визначаються ключові показники ефективності (KPI) підприємства, що дозволяє в подальшому оцінити результативність збутової діяльності, та алгоритмів їх досягнення [**Error! Reference source not found.**]. До таких показників можуть належати обсяг доходу, частка ринку, рентабельність збуту, збутові витрати, проте показник обсягу продажів в цьому переліку є головним, оскільки вся господарська діяльність підприємства орієнтується на його досягнення. План збуту має бути спрямованим на найбільш перспективних клієнтів і продукцію, що приносить найбільше прибутку [**Error! Reference source not found.**].

Наступним четвертим етапом є **формування каналів розподілу продукції**. Підприємство може використовувати прямий, непрямий або змішаний збут. Прямі канали забезпечують повний контроль над процесом продажу та зворотний зв'язок зі споживачами, однак потребують значних витрат на створення власної інфраструктури. Непрямі канали передбачають використання посередників, дозволяють розширити географію збуту та зменшити витрати на утримання запасів і логістику, хоча й знижують рівень контролю за процесом збуту [**Error! Reference source not found., Error! Reference source not found.**]. Комбіновані канали поєднують обидві форми, забезпечуючи гнучкість та диверсифікацію ризиків. Вибір каналів залежить від характеристик продукції, споживачів і фінансових можливостей підприємства.

Залежно від обраного каналу п'ятий етап має свої особливості. Якщо ж підприємство обирає непрямий канал розподілу чи змішаний, то п'ятим етапом є **вибір стратегії збуту**. Стратегія «проштовхування» (Push) спрямована на мотивування посередників через систему бонусів та знижок для того, щоб вони активно просуvalи товар далі по каналу розподілу. В той же час, стратегія «втягування» (Pull), навпаки, орієнтована на кінцевого споживача. За допомогою реклами формується попит з боку покупців, які самі шукатимуть товар у роздрібній мережі, тим самим змушуючи посередників включати його до асортименту. На практиці підприємства часто застосовують змішаний підхід. Таким чином, обираючи будь яку із стратегій, критичного значення набуває **відбір посередників**, а критеріями оцінки можуть

виступати досвід роботи в конкретному сегменті ринку, рівень професіоналізму персоналу, територіальне охоплення, здатність забезпечити належне сервісне обслуговування [**Error! Reference source not found.**].

У випадку, коли підприємство все ж віддає перевагу прямому каналу розподілу, то п'ятим етапом виступає **вибір методів просування товару** на ринок. За своєю сутністю просування є комплексом комунікаційних заходів, які мають на меті підвищити пізнаваність бренду, залучити цільову аудиторію та продемонструвати конкурентні переваги продукції. І оскільки у сучасних умовах ведення бізнесу недостатньо просто створити якісний товар, то важливим завданням стає ефективна взаємодія зі споживачами через цифрові інструменти просування [**Error! Reference source not found.**]. До них можна віднести: корпоративний сайт, пошукова оптимізація (SEO), контекстна, таргетована, медійна реклама, маркетинг у соціальних мережах (SMM), email-маркетинг, інфлюенс-маркетинг тощо. Кожен із методів має свою специфіку, тому обирається відповідно до цілей та бюджету підприємства.

Шостим етапом є **організаційне забезпечення збутової діяльності**, що включає формування структури відділу збуту, розподіл обов'язків, а також матеріально-технічне забезпечення: визначення кількості складів, формування транспортної інфраструктури, вибір інформаційних систем управління збутом (CRM, ERP).

Завершальним, сьомим етапом є **розробка системи контролю та оцінки ефективності** збутової політики та діяльності. Контроль має здійснюватися як на рівні відділу маркетингу для загальної оцінки стану ринку та позиції підприємства, так і на рівні керівництва збутою діяльністю для оцінки виконання планових показників [**Error! Reference source not found.**]. Система контролю передбачає моніторинг виконання планів збуту та порівняння фактичних результатів із запланованими за параметрами KPI, визначеними на етапі планування збуту. Такий підхід дозволяє виявляти недоліки у збутовій діяльності та формувати заходи для їхнього усунення й подальшого запобігання [**Error! Reference source not found.**].

Таким чином, організація збутової політики підприємства є багатоетапним послідовним процесом, де кожен етап є взаємопов'язаним і безпосередньо впливає на ефективність усієї збутової системи.

Список використаних джерел:

1. Безугла Л. С., Пороходніченко К. Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 111–116.
2. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 3 (70). С. 46–51.
3. Донських А. С. Етапи та принципи формування збутової політики підприємства. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 26–27 жовт. 2020 р. Дніпро : ПП Інтеграл, 2020. С. 57–59.
4. Зоріна О. І., Наумова О. Е., Сиволовська О. В., Боровська О. Г. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 266 с.
5. Кадирус І. Г., Моїсєєв Н. Р., Теренков Д. Д. Зміст і складові маркетингової збутової політики підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 166–171.
6. Россоха В. В., Шарапа О. М. Управління господарською діяльністю аграрних підприємств та її збутова політика. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 71–79.
7. Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Пневський В. В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1 (24). С. 161–167.
8. Щербак В. Г. Теоретичні основи формування збутової політики підприємств. Збутова діяльність промислових підприємств: теорія та напрямки розвитку. 2008. С. 54–71.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

За сучасних умов економічного розвитку інноваційний менеджмент є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Його значення зростає через цифровізацію бізнес-процесів, глобалізацію ринків, збільшення вимог споживачів та прискорення технологічних змін. Інноваційний менеджмент дозволяє організаціям адаптуватися до нестабільного економічного середовища, розробляти інноваційні продукти і послуги, впроваджувати сучасні технології, удосконалювати виробничі процеси та підвищувати якість, що в комплексі забезпечує стабільний розвиток і підвищує конкурентоспроможність.

Інноваційний менеджмент визначається як комплексна система управління, яка включає планування, організацію, контроль та оцінку інноваційних процесів у підприємстві. Основною метою є створення нових продуктів, послуг, технологій і процесів, що задовольняють сучасні ринкові вимоги. Він охоплює генерацію ідей, відбір перспективних рішень, розробку прототипів, тестування, впровадження та оцінку ефективності інноваційних проєктів. Такий системний підхід дозволяє організаціям зменшувати ризики, підвищувати результативність і формувати надійні конкурентні переваги [4].

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з його здатністю впроваджувати інновації. Інновації дозволяють розширювати асортимент продукції, покращувати якість та скорочувати витрати виробництва. Впровадження інноваційних технологій, автоматизація бізнес-процесів і цифровізація управління дозволяють підвищити оперативність прийняття рішень, забезпечити адаптивність до ринкових змін та збільшити рентабельність діяльності. Підприємства, що ефективно управляють інноваційними процесами, демонструють вищу конкурентоспроможність у порівнянні з тими, що залишаються на традиційних моделях управління [5].

Сучасні теоретичні підходи до інноваційного менеджменту включають системний, процесний та стратегічний підходи. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну відкриту систему, де всі підсистеми взаємодіють між собою та з інноваційними процесами, що забезпечує комплексне управління ресурсами та процесами. Процесний підхід акцентує увагу на етапах інноваційного циклу, визначенні ключових показників ефективності (KPI) та контролі за ресурсами. Стратегічний підхід підкреслює необхідність інтеграції інновацій у довгострокові плани розвитку підприємства та формування створення стабільних конкурентних переваг [1].

Формування інноваційної культури на підприємстві є одним із визначальних чинників ефективного впровадження інноваційних стратегій. Інноваційна культура передбачає готовність до ризику, відкритість до експериментів, мотивацію персоналу та активне використання сучасних технологій. Вона стимулює творчість, ініціативність, залученість співробітників у процеси генерації ідей та їх практичне впровадження, що в комплексі підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства [3].

Людський капітал є головним джерелом інновацій. Інвестиції у розвиток компетенцій, професійну підготовку, підвищення кваліфікації та мотивацію персоналу створюють умови для успішного впровадження інноваційних рішень. Підприємства, що формують культуру безперервного навчання та професійного розвитку, отримують значні переваги у вигляді швидкої адаптації до змін, більш високої продуктивності та кращої інтеграції цифрових технологій [5].

Цифровізація та інтеграція сучасних технологій у процеси інноваційного менеджменту забезпечують підвищення результативності управління й дають змогу створювати прозорість і оптимізувати комунікацію та моніторинг результатів. Використання аналітичних платформ, CRM-систем, технологій штучного інтелекту й Big Data забезпечує ефективну адаптацію до ринкових змін і раціональне використання ресурсів та знижувати ризики впровадження інновацій [3].

В умовах цифрової трансформації економіки особливої ваги набуває інтелектуалізація кадрового менеджменту, що передбачає впровадження цифрових технологій, аналітичних систем і штучного інтелекту в процеси управління персоналом. Це забезпечує більш ефективну обробку даних про працівників, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо підбору, розвитку та мотивації кадрів, а також підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, що в підсумку зміцнює його конкурентоспроможність [2].

В Україні розвиток інноваційного менеджменту регулюється законодавчими та економічними ініціативами, спрямованими на підтримку інноваційної діяльності підприємств. Підприємства, що активно застосовують інноваційні рішення і досягають вищого рівня конкурентоспроможності, гнучкості та здатності адаптуватися до ринкових трансформацій. Державна підтримка інноваційних проектів та програм підвищує привабливість інвестицій і стимулює розвиток підприємництва в умовах сучасної економіки [5].

Теоретичний аналіз інноваційного менеджменту та інтеграція різних моделей управління дозволяють підприємствам формувати адаптивні стратегії розвитку. Поєднання системного, процесного та стратегічного підходів забезпечує комплексний контроль інноваційних процесів, дозволяє прогнозувати результативність проектів та формувати найбільш ефективні умови для розвитку підприємства за умов нестабільного ринку. Такий підхід сприяє збереженню конкурентних переваг, підвищує ефективність використання ресурсів та стимулює інноваційний потенціал персоналу [1].

Отже, інноваційний менеджмент є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвитку людського капіталу, цифровізації та впровадження сучасних технологій. Його ефективне застосування забезпечує формування стабільних конкурентних переваг і сприяє довгостроковий економічний успіх організацій та сприяє розвитку інноваційного середовища в Україні та світі.

Список використаних джерел

1. Ажаман І. А., Сливка Д. О. Теоретичні підходи до управління інноваціями: порівняльний аналіз та інтеграція моделей. *Journal of Strategic Economic Research*. 2025. № 2. С. 18–28. DOI: 10.30857/2786-5398.2025.2.2.
2. Бабчинська О. І., Посвалюк О. А. Особливості інтелектуального забезпечення кадрового менеджменту на підприємстві. *International Experience in Scientific Research*. 2025. С.
3. Кондрашова М. А., Кондрашов О. М., Мех Л. Інноваційний менеджмент: ключ до сталого розвитку організацій у цифрову епоху. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2 (29). С. 227–236. DOI: 10.25140/2410-9576-2024-2(29)-227-236
4. Куліков О. П., Квашина Ю. А. Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 195–200. DOI: 10.32983/2222-0712-2023-3-195-200
5. Славков М., Калантаєвська О., Губарь О. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 95–104. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-95

БУРА МАРІЯ

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Калініченко Олена

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ФОРМУВАННЯ ЦІН НА ОСВІТНІ ПОСЛУГИ

Глобальна цифровізація повністю змінює процес надання освітніх послуг, впливаючи на собівартість, доступність та ціноутворення. Перехід до дисанційного або гібридного формату навчання дає змогу закладам освіти оптимізувати витрати на традиційну інфраструктуру, і в цей час вимагаючи нових інвестицій у технології.

Одним з основних позитивних наслідків цифровізації є значне зниження постійних витрат, таких як: утримання навчальних приміщень, комунальні послуги, друк навчально-методичної літератури, організація додаткових освітніх заходів та інше. Також платформи для онлайн-навчання дають можливість масштабувати освітній процес за допомогою залучення більшої кількості здобувачів без зростання витрат. У підсумку заклади освіти можуть пропонувати програми дистанційного навчання за нижчою ціною у порівнянні з ціною на очне навчання, що підвищує доступність освіти для широких верств населення.

Проте зменшення витратної частини не завжди означає зниження загальної собівартості. Діджиталізація створює нову структуру змінних витрат які зростають разом з розширенням онлайн формату. Витрати на ліцензії програмного забезпечення, сервісів хмарного зберігання даних, систем відеоконференцій, та створення цифрового освітнього контенту теж мають значення. Для підтримки даних систем потрібне постійне фінансування, а швидке моральне старіння технологій змушує заклади освіти регулярно оновлювати обладнання та програмне забезпечення [1]. Саме тому обов'язковою частиною формування ціни дедалі частіше стає цифрова складова освітніх послуг.

Збільшення конкуренції на ринку освітніх послуг однозначно впливає на ціноутворення закладів освіти. Формати дистанційного навчання руйнують проблему місцезнаходження освітнього закладу, що дозволяє студентам обирати за якістю та вартістю програм, а не за географією закладу. Навчальні установи конкурують між собою за рахунок гнучких тарифів, пакетних пропозицій та додаткових діджитал-сервісів. Як наслідок ціни стають ринково-залежні, а заклади освіти вимушені пропонувати більше інноваційних рішень, щоб витримати конкурентну боротьбу [5].

Процес переходу до онлайн навчання змінює формування доданої вартості навчальної послуги. До класичних критеріїв можна віднести: кваліфікація викладачів, наукова активність, якість освітніх програм. Також додатково важливими критеріями виступають багатофункціональність платформ, доступ до бази даних, наявність інтерактивних модулів, та персоналізація шляху навчання для кожного студента. Це все створює додаткову цінність та впливає на кінцеву вартість навчання. Наразі деякі заклади освіти інтегрують штучний інтелект, нові системи тестування та механізми оцінювання, кабінети для управління прогресами студентів.

У умовах воєнного стану інструменти діджиталізації навчального процесу в Україні стають критично необхідними, але вони також створюють нові труднощі, такі як: технічна нерівність, в тому від використання гаджетів, погіршення комунікації між учасниками навчання, ризики зниження якості викладання та рівня сприймання інформації студентами. Все це створює додаткові витрати на підтримку платформ, цифрову адаптацію викладачів і модернізацію освітнього середовища [4]. Дані витрати нерідко закладаються у вартість освітніх програм, що обумовлює зростання цін.

Окреме місце займають інвестиції пов'язані з підвищенням цифрової грамотності у викладачів. Для того щоб працювати з сучасними онлайн платформами, інтерактивними системи та технологічними інструментами, потрібно опановувати нові навички, проходити спеціалізовані тренінги, опрацьовувати оновлені методики. Така підготовка вимагає певних часових та фінансових затрат, які поступово включаються до собівартості освітніх послуг [3]. Також поширення та активне впровадження моделей підписки, пакетних оплат дозволяє здобувачам обирати окремі елементи навчальної програми. Такі впровадження нових моделей

монетизації дають змогу задовільнити окремі потреби різних категорій споживачів. У підсумку створюється більш масштабний та різноманітний ринок освітніх послуг.

Цифровізація стає одним із ключових факторів, що визначають сучасні принципи формування вартості освітніх послуг. Технологічні нововведення, зростання потреби у цифрових сервісах, а також зміна організаційної структури навчального процесу поступово виводять систему освіти на новий рівень гнучкості та конкурентної боротьби, формуючи оновлену економічну модель функціонування освітніх установ.

З одного боку цифровізація сприяє появі ширшого спектра освітніх продуктів, що також впливають на формування ціни. Заклади освіти пропонують короткі інтенсиви, сертифікатні програми, міні-кваліфікації та окремі модулі, які можуть обиратися здобувачами залежно від індивідуальних потреб. Кожен формат має власну структуру витрат: розроблення цифрових матеріалів, підтримка онлайн-доступу, технічне адміністрування та супровід навчального процесу. Це призводить до появи більш гнучкої системи ціноутворення, де вартість визначається не лише змістом програми, а й набором технологічних складових.

З іншого боку, це посилює вимоги до якості цифрової інфраструктури, що також формує додаткові статті витрат. Освітнім установам необхідно забезпечувати стабільний доступ до платформ, високу швидкість обробки даних, надійність зберігання інформації та захист персональних даних здобувачів. Технічні збої або недостатня пропускна здатність системи можуть вплинути на репутацію закладу, тому інвестиції у якісну інфраструктуру стають обов'язковою умовою успішного функціонування. Такі вкладення є довгостроковими та важливими, і вони безпосередньо відображаються на вартості освітніх послуг.

Отже, у процесі аналізу впливу цифровізації на ціноутворення освітніх послуг встановлено, що діджиталізація суттєво змінює кінцеву вартість навчання. Вона зменшує частину основних традиційних витрат та масштабує доступність освіти. Але в цей же час формуються нові витрати пов'язані з технологічним обладнанням, сервісами та програмами, а також розвитком компетентностей педагогів. Так цифровізація поступово перетворюється на один із головних чинників ціноутворення, що робить ринок освітніх послуг більш залежним від рівня технологічної оснащеності закладів навчання.

Список використаних джерел

1. Buinytska O., Varchenko-Trotsenko L., Hrytseliak B. Digitization of higher education institution. *Educological discourse*. 2020. № 1. С. 64–79. URL: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2020.1.6>.
2. Демянчук М., Боднарук І. Цифровізація освіти як вектор підготовки фахівців XXI століття. *Viae Educationis. Studies of Education and Didactics*. 2022. Т. 1, № 4. С. 74–81. URL: <https://doi.org/10.15804/ve.2022.04.09>
3. Іванчук В. В. Цифрова трансформація в системі сучасної вищої освіти України. *Академічні студії. серія «педагогіка»*. 2025. № 4. С. 45–54. URL: <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2025.4.6>
4. Марчук А. Якість вищої освіти в надзвичайних умовах: освітні втрати й дисфункції цифровізації вищої освіти та дистанційного навчання. *Socio-economic relations in the digital society*. 2023. Т. 1, № 47. С. 80–89. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.482>
5. Цифрова економіка. КНЕУ, 2025. URL: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-559-3>.

ЛИСОГОР ДІАНА

Науковий керівник:

к.е.н, доцент, Мосійчук Ірина Вікторівна

Житомирський державний університет імені Івана Франка

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Американський науковець, бізнес-консультант Д'Авені характеризує сучасне конкурентне середовище як гіперконкуренцію – явище, що виходить за межі географічних обмежень і супроводжується пришвидшенням інноваційних процесів, які постійно нівелюють сформовані конкурентні переваги [1, с. 14]. За таких умов маркетингова діяльність підприємств зазнає відчутних змін, оскільки традиційні підходи до формування попиту та взаємодії зі споживачами втрачають ефективність. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації маркетингових стратегій до умов мінливості ринку та зростаючої конкуренції.

Під маркетингом слід розуміти комплексну діяльність підприємства, що охоплює дослідження ринку, виявлення потреб споживачів, формування цінності продукту та організацію його просування з метою досягнення конкурентних переваг. У наукових дослідженнях [5] зазначається, що маркетинг не обмежується лише комунікаційною складовою, а включає всі етапи взаємодії підприємства з ринком: аналіз ринкового середовища та поведінки споживачів, сегментацію ринку і вибір цільової аудиторії, формування та адаптацію продукту відповідно до потреб споживачів, визначення цінової політики, організацію каналів збуту, розробку та реалізацію комунікаційної політики, а також оцінку ефективності маркетингових заходів і коригування стратегії.

У повсякденному сприйнятті споживачі доволі часто ототожнюють маркетинг із рекламою, сприймаючи ці поняття як взаємозамінні. Насправді маркетинг є значно ширшим за змістом і охоплює комплексну діяльність підприємства, спрямовану на дослідження ринку, виявлення потреб споживачів, формування цінності продукту та побудову ефективної взаємодії з клієнтами [3].

Реклама, своєю чергою, є лише одним із інструментів маркетингу і виконує комунікаційну функцію – інформує споживача про товар або послугу та стимулює попит [5]. Доволі простою є відповідь на питання, чому сучасні споживачі часто плутають ці поняття або вважають їх за одне – реклама є найбільш помітною складовою маркетингової діяльності, й формується спрощене уявлення про те, що маркетинг зводиться виключно до рекламних заходів, хоча фактично він охоплює всі етапи взаємодії підприємства з ринком.

У теоретичному розумінні маркетинг підприємств розглядається як системна концепція управління ринковою діяльністю підприємства [3], що передбачає послідовну реалізацію аналітичної, виробничої, збутової та комунікаційної функцій. У межах теорії він постає як логічно структурована модель, орієнтована на максимальне задоволення потреб споживачів і досягнення довгострокових конкурентних переваг. На практиці маркетингова діяльність підприємств набуває більш спрощеного характеру, що обумовлено обмеженістю ресурсів, швидкою зміною ринкової ситуації та необхідністю оперативного прийняття рішень. У реальних умовах підприємства далеко не завжди реалізують повний комплекс маркетингових інструментів, однак навіть базові маркетингові дії, серед яких дослідження попиту, просування та робота з клієнтом, залишаються не просто важливими, а життєво необхідними для функціонування бізнесу.

Беручи до уваги сучасний ринок, що характеризується гіперконкуренцією та високою динамікою змін, можна сказати, що на ньому жодне підприємство не може ефективно функціонувати без маркетингу як системи взаємодії з ринком. Навіть у спрощеному вигляді маркетинг забезпечує підприємству можливість адаптації до змін попиту, формування конкурентної пропозиції та підтримання зв'язку зі споживачем, що є необхідною умовою його виживання та розвитку [4].

Історично маркетингова діяльність пройшла тривалий еволюційний шлях від найпростіших форм обміну в умовах становлення товарного виробництва (приблизно 6–7 тисяч років тому), коли ключовим елементом виступала тільки цінова політика та безпосередній обмін, до сучасної складної системи управління інформаційними потоками. У процесі розвитку економіки підприємств маркетинг поступово вийшов за межі лише товарно-цінових відносин і трансформувався у багаторівневу систему взаємодії з ринком, яка сьогодні існує в умовах безперервного інформаційного обміну в цифровому середовищі [3].

Особливе значення наразі мають соціальні мережі та таргетована реклама як один із ключових інструментів маркетингової діяльності підприємств, дозволяючи здійснювати точковий вплив на визначені сегменти споживачів на основі їхніх інтересів, поведінкових характеристик та цифрового сліду. Паралельно маркетингова діяльність базується на комплексній аналітиці даних, що забезпечує прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень [4]. Практично кожна сучасна маркетингова стратегія включає елементи персоналізації, коли пропозиції й рекламні повідомлення адаптуються під конкретного споживача або групу споживачів, що суттєво підвищує ефективність взаємодії підприємства з ринком [5].

Сьогодні маркетингова діяльність підприємств охоплює фактично весь життєвий цикл продукту – розробку, оформлення, й до моменту споживання і подальшого досвіду клієнта. Навіть упаковка товару відіграє важливу роль – виконує не лише захисну, а й комунікаційну функцію, формуючи перше враження про бренд і впливаючи на рішення про покупку. Наприклад, у харчовій індустрії дизайн упаковки часто використовується як інструмент позиціонування та диференціації продукту серед конкурентів, що особливо помітно у сегменті преміальних або органічних товарів, або слугує «маркером» конкретного виду товарів, наприклад як безлактозні молочні продукти з фіолетовими елементами пакування майже у всіх українських виробників.

Маркетинговий вплив також поширюється на процес споживання товару або послуги, коли формується загальний клієнтський досвід. У сфері цифрових сервісів, зокрема стрімінгових платформ, таких як Netflix, маркетинг проявляється через персоналізовані рекомендації контенту, зручність інтерфейсу та систему взаємодії зі споживачем, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності користувача [3]. У сфері послуг аналогічно важливими є атмосфера обслуговування, швидкість реакції на запити клієнта та післяпродажна підтримка, які також є складовими маркетингової діяльності підприємства.

У 2020-х роках маркетингова діяльність підприємств набуває виразно цифрового та клієнтоорієнтованого характеру, що визначається швидкою зміною ринкового середовища та зростанням ролі технологій [5]. Популярними тенденціями є активне використання цифрових каналів комунікації, соціальних мереж і таргетованої реклами, впровадження інструментів аналітики великих даних для прогнозування поведінки споживачів, а також широке застосування штучного інтелекту для персоналізації пропозицій і автоматизації маркетингових процесів. Важливою складовою стає омніканальний підхід, за якого взаємодія зі споживачем здійснюється одночасно через різні платформи з забезпеченням єдиного користувацького досвіду. Підприємства все частіше орієнтуються на довгострокову цінність клієнта, а не на разові продажі, що зумовлює розвиток програм лояльності, персоналізованих бонусних та акційних систем.

Загалом, беручи до уваги маркетингову діяльність підприємства, важливо відзначити, що наразі вона набуває та багатомірного характеру, виходячи далеко за межі традиційного просування продукції. Вона охоплює всі етапи взаємодії з ринком від формування продукту до управління досвідом споживача – та все більше базується на цифрових технологіях й аналітиці даних. У результаті проведеного аналізу встановлено, що сучасні підприємства залежать від здатності інтегрувати маркетингові інструменти в загальну систему управління. Результати роботи можуть бути використані як теоретична основа для подальших досліджень у сфері маркетингу, а також у практичній діяльності підприємств при формуванні конкурентних стратегій та вдосконаленні комунікацій із споживачами.

Список використаних джерел

1. Великих К. О. Економічний менеджмент компаній та нові конкурентні стратегії. Комунальне господарство міст. 2024. № 5(186). С. 13–17. URL: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-5-186-13-17> (дата звернення: 14.04.2026).

2. Галан Л. В., Левченко В. О. Стратегія інтернет-маркетингу компанії «Netflix» на ринку цифрових продуктів. Перспективи економіки та управління. 2025. № 14(28). С. 227–239. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/8227/8271> (дата звернення: 14.04.2026).
3. Мосійчук І. В., Пойта І. О., Калініченко О. О. Стратегічні інновації управління як інструмент зниження ризиків у маркетинговій діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2025. № 1. С. 449–455. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-449-455> (дата звернення: 14.04.2026).
4. Храпкіна В., Бухтієєва Т. Сучасні тренди маркетингу в умовах війни. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2025. № 1(15). С. 362–373. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0132> (дата звернення: 14.04.2026).
5. Юрченко Н. Особливості маркетингових комунікаційних стратегій на міжнародних ринках. Економіка та суспільство. 2025. № 81. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-176> (дата звернення: 14.04.2026).
6. Abbasov R., Ramazanli M. Strategic business management in the 21st Century: Trends and challenges in digitalization and sustainability. International Journal of Research in Finance and Management. 2025. Vol. 8(1). P. 438–444. URL: <https://www.researchgate.net/publication/391143011> (дата звернення: 14.04.2026).

НАГІЛЕНКО ІВАН

Науковий керівник:

к.е.н., доцент О. Калініченко

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ПЛАНУВАННЯ І ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В МЕРЕЖІ INTERNET

Планування рекламної діяльності в мережі Internet – це не лише налаштування кампаній, але й глибоке занурення у світ поведінкової психології, цифрових алгоритмів та стратегій, закладених брендом. Використовуючи різні аналітичні методики, можна зробити цей процес не тільки економічно вигідним, але й прогнозованим, що сприятиме досягненню глобальних цілей підприємства [1]. Вивчення цифрового маркетингу сприяє розвитку безлічі важливих професійних компетентностей. Маркетологи, прагнучи створити ефективні кампанії та залучити лояльних клієнтів, використовують різні інструменти. Основні методи в інтернет-рекламі: таргетована реклама такі кампанії відображають запити типових представників певних соціальних чи демографічних груп. Фокус на психологічних тригерах аудиторії. Контекстна реклама (PPC) – аналіз впливу прямого попиту на рішення користувача. SMM та контент-маркетинг – використання едьютейнменту та візуальних «гачків» для відображення цінностей бренду. Акцент на формуванні спільноти та утриманні уваги. SEO-оптимізація – фокус на органічному сприйнятті сайту пошуковими системами. Особливості комунікації в цифровому середовищі – інтерактивність та персоналізація: через них бренди виражають свої ідеї, пропозиції та цінності.

Сприйняття інтернет-реклами цільовою аудиторією є складним процесом, що залежить від віку, досвіду, платформи та багатьох інших чинників. Це питання досліджують фахівці з маркетингу, використовуючи методики воронки продажів та CJM (Customer Journey Map), особливо для сегменту фінтеху. Різні сегменти аудиторії сприймають рекламу неоднаково. Молодша аудиторія сприймає цифрову рекламу через динамічні відеоформати, легко емоційно залучається, але вимагає швидких «гачків» уваги. Користувачі середнього віку починають цікавитися користю та відгуками, шукають раціональний сенс, але можуть ігнорувати прямі продажі. Старша аудиторія здатна до детального аналізу пропозицій, порівнянь та висловлювання власної думки. Споживання різних видів контенту допомагає краще розуміти рекламні меседжі. Користувачі, які цікавляться технологіями та інноваціями,

легше сприймають цифрові продукти. Методи взаємодії: активні формати, такі як гейміфікація, інтерактиви та відеореклама, найкраще залучають сучасних споживачів.

Різноманітність методів оцінки ефективності дозволяє враховувати специфіку продукту, цілі бізнесу та наявний бюджет. Серед найефективніших підходів варто виділити кілька. Традиційні методи передбачають детальний аналіз метрик, що включає розгляд показників CTR (клікабельність), ціни за лід та конверсій. Порівняльний аналіз (A/B тестування) полягає у зіставленні різних рекламних креативів чи аудиторій, знаходженні найрезультативніших зв'язок. Активні методи включають динамічну оптимізацію медіа-міксу та використання наскрізної аналітики. Комплексний підхід дозволяє обговорювати актуальні проблеми розподілу бюджету та висловлювати обґрунтовані пропозиції, інноваційні проекти можуть включати автоматизацію на основі штучного інтелекту. Інтернет-реклама – це особливий вид комунікації, що створений для миттєвої взаємодії з користувачем. Вона відображає цінності бізнесу через креативи та тексти, створюючи живий зв'язок зі споживачем. Сучасні українські компанії, зокрема фінтех-проект Monobank (на базі ПАТ «Універсал Банк»), яскраво демонструють ефективність такого підходу, використовуючи емоційний маркетинг та гейміфікацію як ключові канали просування [2]. Оптимізація рекламного бюджету та впровадження інноваційних технологій у цифровому середовищі дозволяє банку успішно конкурувати та утримувати лідерські позиції [3]. Розвиток аналітичних навичок: планування допомагає структурувати рекламний бюджет. Глибоке розуміння аудиторії: через метрики та A/B тести ми краще розуміємо думки, потреби та мотиви клієнтів. Розвиток адаптивності: цифровий маркетинг вчить нас швидко реагувати на зміни ринку. Розвиток стратегічного мислення: оцінюючи ефективність, ми вчимося формулювати маркетингові гіпотези і досягати поставлених KPI.

Планування і оцінка ефективності рекламних інструментів в мережі Internet – це багатогранний процес, який сприяє не тільки підвищенню економічних показників бізнесу, а й формуванню сильного цифрового бренду в цілому. Завдяки сучасним інструментам та методам аналізу, компанії (на прикладі Monobank) мають можливість не тільки ефективно розподіляти бюджет, а й впроваджувати інновації, будувати міцні комунікаційні стратегії та знаходити індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Список використаної літератури:

1. Ілляшенко С. М. Сучасні технології інтернет-маркетингу та оцінка їх ефективності. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 312 с.
2. Офіційний сайт Monobank (ПАТ «Універсал Банк»). URL: <https://www.monobank.ua/> (дата звернення: 24.04.2026).
3. Литовченко І. Л. Методологія інтернет-маркетингу: оптимізація рекламного бюджету в цифровому середовищі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 2. С. 145–154.

ЯКОВЛЄВ ОЛЕКСІЙ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент О. Калініченко

Житомирський державний університет імені Івана Франка

РЕКЛАМА ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації ринків та безперервного зростання конкуренції успішна діяльність будь-якого підприємства неможлива без ефективної системи маркетингових комунікацій. Серед усього арсеналу засобів просування саме реклама відіграє роль ключового драйвера, який не лише інформує цільову аудиторію про товар чи послугу, але й формує попит, стимулює збут та створює стійкий імідж бренду. Трансформація споживчої поведінки

та стрімкий розвиток цифрових технологій вимагають від компаній постійного перегляду та адаптації своїх рекламних стратегій.

Сучасна класифікація видів реклами свідчить про зміщення акцентів від ATL-комунікацій (прямої реклами у традиційних медіа) до BTL і TTL-інструментів, де домінує інтерактивність [1]. Водночас важливою умовою рекламної діяльності є її правова коректність. Нормативно-правове регулювання в Україні, зокрема Закон «Про рекламу», жорстко регламентує етичні норми, протидіє недобросовісній конкуренції та встановлює специфічні вимоги до рекламування в інтернет-середовищі, що потребує ретельного комплаєнсу з боку маркетологів.

Практичний аналіз рекламної діяльності. Для підтвердження теоретичних положень було проведено оцінку рекламної діяльності на базі лідера українського ринку e-commerce – ТОВ «РОЗЕТКА.УА». Аналіз маркетингового середовища та структури витрат підприємства виявив стійку тенденцію до оптимізації бюджетів: спостерігається скорочення частки традиційної зовнішньої реклами на користь performance-маркетингу та мобільного просування. Оцінка каналів розповсюдження показала, що креативна стратегія компанії базується на омніканальності та високому рівні адаптивності до поточних соціально-економічних викликів [2]. Дослідження сприйняття реклами споживачами підтверджує високий рівень впізнаваності бренду. Проте аналіз конкурентного середовища фіксує посилення боротьби за увагу (увагу як ключовий ресурс), що вимагає впровадження нестандартних рішень для утримання лідерських позицій. З метою підвищення рентабельності рекламних інвестицій та оптимізації комунікативної політики підприємствам, що працюють у висококонкурентних нішах, запропоновано впровадження комплексної стратегії цифрового маркетингу:

Інтелектуальний таргетинг: використання систем на базі штучного інтелекту для мікросегментації аудиторії, що дозволяє оптимізувати вартість залучення ліда (CPL) шляхом показу максимально релевантних оголошень. Поглиблений SMM та розвиток ком'юніті: перехід від прямого продажу в соціальних мережах до контент-маркетингу, орієнтованого на створення цінності (навчальні відео, експертні огляди, інтерактивні формати). Стимулювання UGC (User-Generated Content): залучення споживачів до створення контенту, що значно підвищує рівень довіри до платформи та знижує витрати на створення рекламних матеріалів [3].

Запропоновані заходи вимагають постійного моніторингу. Оцінку результативності доцільно проводити за двома векторами: комунікативним (динаміка охоплення, показник клікабельності CTR, рівень залученості ER) та економічним (повернення інвестицій у маркетинг – ROMI, рентабельність рекламних витрат – ROAS).

Отже, реклама є фундаментальним інструментом управління ринковим попитом. В умовах сучасного ринку ефективна рекламна кампанія має бути не просто креативною, а гнучкою. Впровадження інноваційних інструментів таргетингу та аналітики є критично важливою умовою для забезпечення сталого розвитку підприємства та максимізації його прибутку.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Маркетинг товарної політики та рекламної діяльності : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 320 с.
2. Ковальчук О. В. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та SMM-просування на ринку e-commerce в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2023. № 4. С. 112–118.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент / пер. з англ. Київ : Клуб Сімейного Дозвілля, 2020. 715 с.

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу змінюються не лише технології, а й підходи до управління підприємством. Впровадження цифрових інструментів, дистанційної роботи, автоматизації процесів та використання даних формує нові вимоги до корпоративної культури. Вона стає ключовим чинником адаптації персоналу до змін, забезпечення ефективної комунікації та реалізації стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація бізнесу стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Впровадження цифрових технологій суттєво змінює підходи до управління, організації праці та взаємодії між працівниками. У цьому контексті особливого значення набуває корпоративна культура, яка виступає важливим елементом системи стратегічного управління та визначає здатність підприємства адаптуватися до змін. Якщо в попередні роки частка компаній, що використовували AI, залишалася відносно невисокою та обмежувалася окремими функціями, то у 2025–2026 роках майже всі опитані підприємства вже інтегрували технології штучного інтелекту у ключові управлінські та операційні процеси [2, с. 99].

Порівняльний аналіз характеристик традиційної та цифрової корпоративної культури (табл. 1) демонструє фундаментальний зсув у парадигмі управління: від жорсткого ієрархічного контролю до гнучких, мережецентричних структур.

Таблиця 1

Трансформація характеристик корпоративної культури в умовах цифровізації

Характеристика	Традиційна культура	Цифрова культура (Digital Culture)
Комунікації	Переважно особисті, ієрархічні, формалізовані.	Багатоканальні (онлайн-платформи), горизонтальні, прозорі.
Прийняття рішень	На основі досвіду керівника та інтуїції.	Data-driven (на основі аналізу великих даних та AI).
Ставлення до змін	Консерватизм, прагнення до стабільності.	Гнучкість (Agility), інноваційність, сприйняття змін як норми.
Організація праці	Чіткий графік, присутність в офісі.	Дистанційна/гібридна робота, фокус на результат, а не на процес.
Навчання	Епізодичні курси підвищення кваліфікації.	Концепція Lifelong Learning (безперервне самонавчання через цифрові інструменти).
Роль лідера	Контроль та розпорядження (Command & Control).	Менторство, фасилітація, створення візії цифрового розвитку.

Джерело: сформовано автором

Основна відмінність полягає в тому, що цифрова культура базується на принципах Agility (спритності) та прийнятті рішень на основі даних (Data-driven approach), що дозволяє підприємству миттєво реагувати на виклики ринку. Трансформація комунікаційних процесів та перехід до концепції Lifelong Learning стають не просто технологічним оновленням, а необхідною умовою виживання бізнесу. Таким чином, перехід від традиційної моделі до цифрової забезпечує створення прозорого та адаптивного середовища, де кожен працівник має інструменти для самореалізації в умовах віддаленої роботи та автоматизації процесів.

Корпоративна культура є сукупністю цінностей, норм поведінки, традицій і принципів, що формують внутрішнє середовище підприємства та впливають на ефективність діяльності персоналу. В умовах цифровізації вона зазнає трансформації під впливом нових форм комунікації, автоматизації процесів, розвитку дистанційної роботи та використання цифрових платформ. Це зумовлює необхідність формування так званої «цифрової культури», орієнтованої на інновації, гнучкість і відкритість до змін.

Недарма відомий теоретик менеджменту Пітер Друкер зазначав: «Культура їсть стратегію на сніданок». Цей вислів підкреслює, що ефективність стратегії значною мірою залежить від того, наскільки вона відповідає внутрішнім цінностям і нормам організації [1, с. 326].

Управління корпоративною культурою в цифровому середовищі передбачає використання сучасних інструментів і підходів, спрямованих на підтримку ефективної комунікації, розвиток командної роботи та підвищення рівня залученості персоналу. Важливу роль у цьому процесі відіграє лідерство, оскільки саме керівники формують бачення розвитку підприємства та сприяють впровадженню нових цінностей і моделей поведінки.

Крім того, цифровізація створює нові виклики для управління корпоративною культурою, зокрема зниження рівня особистої взаємодії, ризик втрати корпоративної ідентичності та необхідність підтримки мотивації працівників у віддаленому форматі. У зв'язку з цим підприємствам важливо впроваджувати інструменти внутрішніх комунікацій, корпоративні онлайн-платформи та системи управління персоналом, що сприяють формуванню єдиного корпоративного середовища.

Важливо зазначити, що формування корпоративної культури в умовах цифровізації потребує системного підходу, який передбачає узгодження стратегічних цілей підприємства з цінностями та поведінковими моделями працівників. Це досягається шляхом розроблення корпоративних стандартів, впровадження цифрових інструментів навчання персоналу, а також формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Особливу роль у цьому процесі відіграють HR-технології, які дозволяють здійснювати моніторинг рівня залученості працівників, оцінювати їхню ефективність та формувати індивідуальні траєкторії розвитку.

У контексті стратегічного управління підприємством корпоративна культура виконує інтегруючу функцію, об'єднуючи всі структурні підрозділи навколо спільної місії та бачення розвитку. Вона сприяє підвищенню лояльності персоналу, формуванню відповідальності за результати діяльності та розвитку інноваційного мислення. Особливо це актуально в умовах цифровізації, коли швидкість змін вимагає від підприємств гнучкості, адаптивності та готовності до постійного вдосконалення.

Крім того, ефективне управління корпоративною культурою передбачає активне використання цифрових комунікаційних каналів, таких як корпоративні портали, внутрішні соціальні мережі та платформи для спільної роботи. Вони забезпечують оперативний обмін інформацією, підтримку командної взаємодії та формування прозорого інформаційного середовища. Водночас важливо забезпечити баланс між цифровими та традиційними формами комунікації, щоб уникнути зниження рівня соціальної взаємодії між працівниками.

Не менш важливим аспектом є формування культури безперервного навчання та розвитку персоналу, що відповідає викликам цифрової економіки. Підприємства повинні інвестувати у підвищення цифрових компетенцій працівників, розвиток їхніх аналітичних та креативних навичок, а також здатності працювати в умовах невизначеності. Це сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності, а й забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Отже, управління корпоративною культурою в умовах цифровізації бізнесу є складним і багатограним процесом, що потребує комплексного підходу та постійного вдосконалення. Воно виступає не лише елементом внутрішнього середовища підприємства, а й важливим стратегічним ресурсом, який визначає успішність функціонування організації в сучасних умовах цифрової трансформації. Ефективне управління корпоративною культурою в умовах цифровізації бізнесу є важливою передумовою реалізації стратегічних цілей підприємства.

Воно забезпечує адаптивність організації до змін, сприяє розвитку інноваційного потенціалу та підвищує загальну ефективність діяльності підприємства в сучасному динамічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Мосійчук І. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємства. Science, Technology and Industry in the Digital Age : Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference, march 18-20 2026. Hamburg, 2026. С. 326-328.
2. Мосійчук І. Цифровізація бізнес-процесів у системі менеджменту підприємства в умовах воєнного стану. Цифровізація бізнес-процесів в умовах воєнного стану : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конференції, 26 лютого 2026 р. Івано-Франківськ : Ун-т Короля Данила, 2026. С. 97-100.

БЕНДЕЛЬ ДАР'Я
Науковий керівник
к.е.н., доцент Клімова І.О.
ЖДУ ім. Івана Франка

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНКУРЕНТНОЇ СЕГМЕНТАЦІЇ

Формування конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання тісно пов'язане із процесом конкурентної сегментації ринку. Посилення конкуренції, зростання вимог споживачів і динамічні зміни зовнішнього середовища зумовлюють необхідність не лише визначення загальної стратегії розвитку, але й чіткого виділення цільових сегментів ринку, у межах яких підприємство може досягти стійких конкурентних переваг.

Однією з ключових умов формування конкурентної стратегії є проведення глибокого аналізу зовнішнього середовища, що включає дослідження ринку, споживачів і конкурентів. У цьому контексті конкурентна сегментація виступає важливим інструментом, який дозволяє поділити ринок на окремі групи споживачів за певними ознаками та визначити найбільш привабливі сегменти для діяльності підприємства. Це забезпечує більш точне позиціонування продукції та підвищення ефективності маркетингових рішень.

Сучасні дослідження підтверджують необхідність інтеграції стратегічних орієнтирів. Зокрема, за даними дослідження World Federation of Advertisers показало, у 2026 році все більше лідерів не розділяють короткострокові й довгострокові цілі — вони мають працювати разом [2].

Важливою умовою є також оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема його ресурсних можливостей, рівня технологічного розвитку, кадрового потенціалу та фінансової стійкості. Саме ці чинники визначають здатність підприємства обслуговувати обрані сегменти ринку та формувати унікальні конкурентні переваги. При цьому конкурентна сегментація повинна узгоджуватися з внутрішніми можливостями підприємства, що забезпечує реалістичність обраної стратегії.

Майкл Портер був першим, хто популяризував підхід розширення сегментації ринку, орієнтованої на конкурентів у своїй відомій роботі «Конкурентна стратегія» [1]. Концепцію конкурентної сегментації можна розглядати як розширення клієнтоорієнтованої сегментації ринку [3].

На рисунку 1 представлено логічну послідовність формування конкурентної стратегії підприємства на основі конкурентної сегментації ринку. Початковим етапом є аналіз зовнішнього середовища, який передбачає дослідження ринкових умов, поведінки споживачів та діяльності конкурентів.

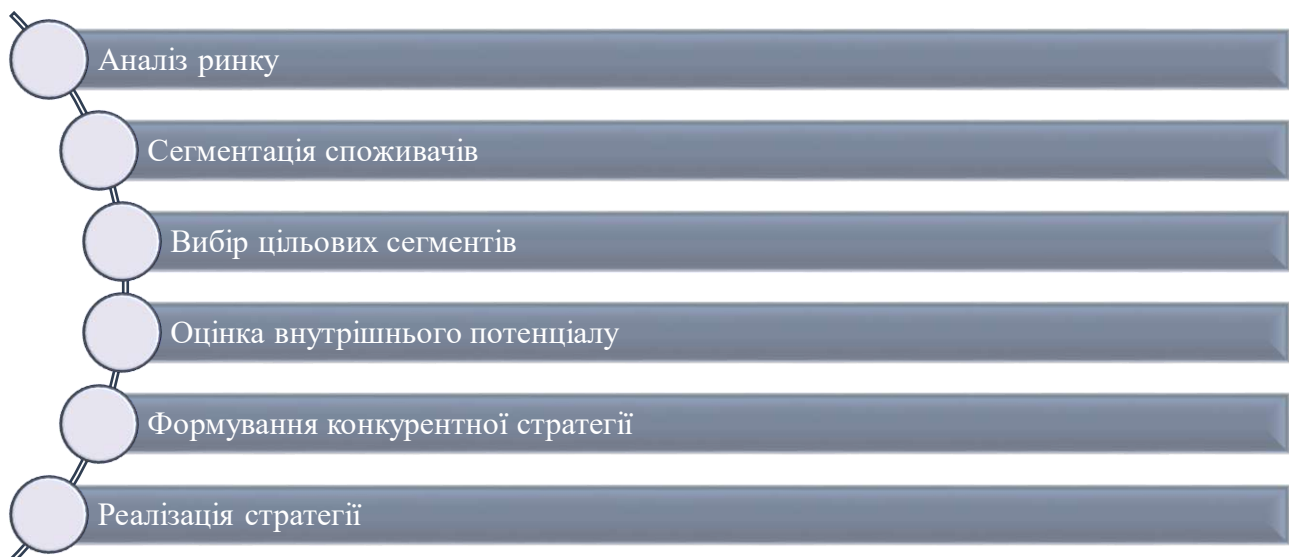


Рис. 1. Процес формування конкурентної стратегії на основі сегментації ринку

Наступним етапом є сегментація ринку, у процесі якої відбувається поділ споживачів на окремі групи за певними критеріями, такими як потреби, рівень доходу, поведінкові особливості або географічне розташування. Це дозволяє більш точно визначити структуру ринку та його потенціал.

Після сегментації здійснюється вибір цільових сегментів, на які підприємство буде орієнтувати свою діяльність. На цьому етапі оцінюється привабливість кожного сегмента та відповідність його характеристик можливостям підприємства.

Далі відбувається оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, що включає аналіз ресурсів, кадрового забезпечення, фінансових можливостей та технологічного рівня. Це дозволяє визначити реалістичність виходу на обрані сегменти ринку.

Завершальним етапом є формування конкурентної стратегії, яка визначає основні напрями діяльності підприємства, його конкурентні переваги та способи досягнення ринкових цілей. Реалізація стратегії забезпечує закріплення позицій підприємства на ринку та підвищення його конкурентоспроможності.

Суттєвим етапом є визначення стратегічних цілей, які орієнтовані на задоволення потреб конкретних сегментів ринку. У цьому випадку стратегія підприємства набуває більш цілеспрямованого характеру, що дозволяє зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямках діяльності та підвищити результативність управління.

Практичним прикладом застосування конкурентної сегментації є діяльність компанії Rozetka. Підприємство здійснює сегментацію ринку за поведінковими та цінovими критеріями, виділяючи окремі групи споживачів: масовий сегмент, преміум-клієнтів і корпоративних замовників. Для кожного сегмента компанія формує окрему пропозицію: широкий асортимент товарів за доступними цінами для масового ринку, преміальні бренди для більш вимогливих клієнтів та спеціальні умови співпраці для бізнес-користувачів. Такий підхід дозволяє компанії утримувати лідерські позиції на ринку електронної комерції України та ефективно реагувати на зміни попиту.

Вибір типу конкурентної стратегії також здійснюється з урахуванням результатів сегментації. Підприємство може орієнтуватися на стратегію диференціації, пропонуючи унікальні продукти для окремих сегментів, або застосовувати стратегію фокусування, концентруючи зусилля на вузькій групі споживачів. Такий підхід дозволяє більш ефективно задовольняти специфічні потреби клієнтів і формувати стійкі конкурентні позиції підприємства на ринку.

В умовах цифровізації економіки та розвитку інформаційних технологій конкурентна сегментація набуває нових можливостей. Використання цифрових платформ, аналітики

великих даних (Big Data) та інструментів штучного інтелекту дозволяє більш точно ідентифікувати сегменти ринку, прогнозувати поведінку споживачів і оперативно адаптувати стратегію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Отже, формування стратегії підприємства на засадах конкурентної сегментації є важливою умовою забезпечення його конкурентоспроможності. Поєднання стратегічного управління з глибоким аналізом структури ринку дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, задовольняти потреби цільових сегментів і досягати стійкого розвитку в довгостроковій перспективі. Водночас подальший розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для вдосконалення підходів до сегментації та стратегічного управління.

Список використаних джерел

3. Конкурентна сегментація URL: <https://korfor.com.ua/konkurentna-sehmentatsiia/> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Реалії українського маркетингу 2026: зміни ринку, сегментації, III та нова конкуренція. URL: <https://ain.ua/2026/03/05/realiyi-ukrayinskogo-marketingu-2026-kolonka/> (дата звернення: 18.04.2026).
5. Сегментація ринку: визначення, типи і приклади. URL: <https://korfor.com.ua/sehmentatsiia-rynku-posibnyk/> (дата звернення: 15.04.2026).

ДЯЧЕНКО МАР'ЯНА

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

РОЗВИТОК СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розвиток системи контролінгу на підприємстві є важливим напрямом удосконалення управлінських процесів, який спрямований на підвищення ефективності прийняття рішень, забезпечення фінансової стабільності та досягнення стратегічних цілей організації. Контролінг виступає інтегрованою системою управління, що поєднує планування, облік, контроль, аналіз та інформаційне забезпечення діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання система контролінгу набуває особливого значення через зростання складності бізнес-середовища, посилення конкуренції та необхідність оперативного реагування на зміни. Вона забезпечує керівництво підприємства актуальною та достовірною інформацією для прийняття управлінських рішень, що дозволяє зменшувати ризики та підвищувати результативність діяльності.

Розвиток контролінгу передбачає поступове розширення його функцій. Якщо на початкових етапах він виконує переважно обліково-контрольну роль, то в сучасних умовах контролінг перетворюється на стратегічний інструмент управління. Він охоплює бюджетування, аналіз відхилень, прогнозування результатів діяльності та підтримку стратегічного планування.

Важливим напрямом розвитку системи контролінгу є впровадження сучасних інформаційних технологій. Використання автоматизованих систем обліку та аналізу даних дозволяє підвищити точність розрахунків, прискорити обробку інформації та забезпечити прозорість фінансово-господарської діяльності підприємства. Це сприяє переходу до цифрового контролінгу, який базується на використанні аналітики даних та цифрових платформ.

У 2026 році системи контролінгу на підприємствах України перетворюються на інтелектуальні, цифровізовані комплекси, які поєднують оперативний фінансовий моніторинг, управління ризиками та суворий комплаєнс. У багатьох компаніях фінансова інформація формується у кількох різних системах: бухгалтерських програмах, CRM-системах, складських рішеннях або внутрішніх звітах [3].

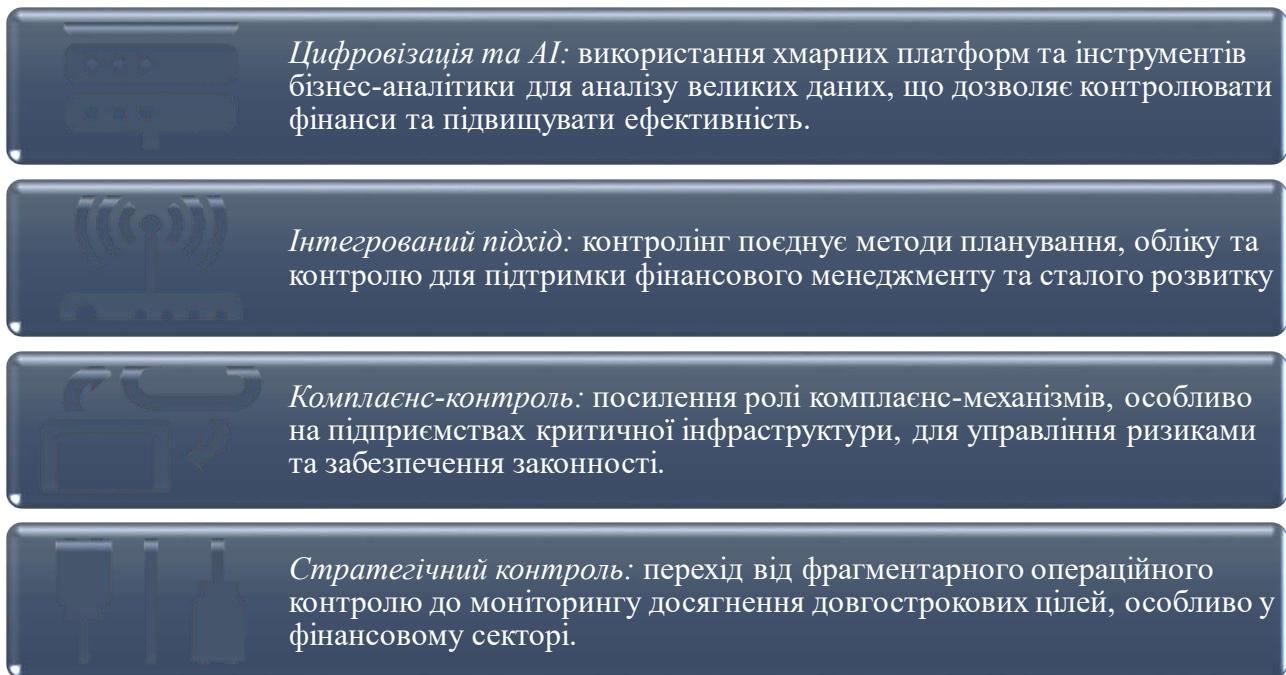


Рис. 1. Ключові тенденції систем контролінгу в 2026 році

Не менш важливим є інтеграція контролінгу з іншими функціональними підсистемами управління, зокрема фінансовим менеджментом, маркетингом та управлінням персоналом. Такий підхід забезпечує комплексність управлінських рішень і дозволяє формувати єдину інформаційну базу для всього підприємства.

Поняття контролінгу включає в себе оцінку, аналіз, прогнозування та контроль, низку методів як стратегічного, так і оперативного управління, які у своїй сукупності виступають інформаційно-аналітичним базисом для прийняття ефективних управлінських рішень персоналом підприємства та внесення корективів в маркетингову стратегію [1].

Національний банк України оновив вимоги до організації системи внутрішнього контролю фінансових компаній. Відповідні зміни внесено до Положення про вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю фінансової компанії [2].

Окрему роль у розвитку системи контролінгу відіграє орієнтація на стратегічне управління. Контролінг допомагає узгоджувати короткострокові операційні цілі з довгостроковою стратегією розвитку підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Отже, розвиток системи контролінгу на підприємстві є необхідною умовою підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку. Його вдосконалення дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблеми, оптимізувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Келманович О. Контролінг в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 330 (3). С. 517–522. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-82> (дата звернення 20.04.2026).
2. Фінкомпанії мають до липня 2026 року оновити системи управління ризиками. НБУ затвердив нові вимоги до внутрішнього контролю. URL: <https://mind.ua/news/20300682-finkompaniyi-mayut-do-lipnya-2026-roku-onoviti-sistemi-upravlinnya-rizikami> (дата звернення 20.04.2026).

3. Які технології допомагають бізнесу контролювати фінанси у 2026 році. URL: <https://uaspectr.com/2026/04/02/yaki-tehnologiyi-dopomagayut-biznesu-kontrolyuvat-y-finansy-u-2026-rotsi/> (дата звернення: 14.04.2026).

ПЕТРЕНКО ОЛЕКСАНДРА

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

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПРАКТИКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та складності господарських процесів, що обумовлює необхідність трансформації теоретико-методологічних засад менеджменту. Традиційні підходи до управління, засновані на жорсткій ієрархії, стандартизації та контролі, втрачають свою ефективність в умовах цифровізації, глобалізації та зростання ролі інтелектуального капіталу. У зв'язку з цим актуалізується проблема переосмислення сутності менеджменту як складної соціально-економічної системи, орієнтованої на забезпечення стійкого розвитку організації.

Однією з визначальних тенденцій розвитку сучасного менеджменту є його цифрова трансформація, яка передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери управлінської діяльності. Використання систем бізнес-аналітики, штучного інтелекту та великих даних суттєво підвищує якість управлінських рішень, забезпечує їх обґрунтованість та оперативність. Водночас цифровізація зумовлює зміну функціональної ролі менеджера: він уже не лише адміністратор, а стратег, аналітик і лідер змін, який здатен працювати з інформацією та приймати рішення в умовах невизначеності. Особливої уваги заслуговує зростання ролі інновацій як ключового фактору конкурентоспроможності підприємств. Однією з небагатьох технологій, яка останнім часом конкурує зі штучним інтелектом за звання «найбільш обговорюваного терміна», є 5G. Ця мобільна мережа 5-го покоління почала розгортатися, але вона ще не повністю розкрила свій потенціал [1].

Особливої уваги заслуговує зростання ролі інновацій як ключового фактору конкурентоспроможності підприємств. У сучасній економіці організації змушені постійно впроваджувати нові продукти, технології та бізнес-моделі. Це вимагає від менеджменту переходу від реактивного до проактивного управління, орієнтованого на випередження змін. За даними Світового економічного форуму, технологічні зрушення, гео економічна фрагментація та «зелений перехід» до 2030 року радикально трансформують світовий ринок праці, що робить інноваційний менеджмент невід'ємною складовою загальної системи управління [2].

Необхідно також відзначити зростання значущості людського капіталу як ключового ресурсу організації. У сучасних умовах ефективність управління визначається здатністю максимально реалізувати потенціалу персоналу, забезпечити його мотивацію та залученість до досягнення стратегічних цілей. Це обумовлює необхідність впровадження сучасних підходів до управління персоналом, орієнтованих на розвиток компетенцій, формування корпоративної культури та підвищення рівня організаційної лояльності.

Суттєвим аспектом розвитку теорії менеджменту є поширення гнучких управлінських концепцій, які базуються на принципах адаптивності, децентралізації прийняття рішень і постійного вдосконалення процесів. Застосування таких підходів дозволяє організаціям ефективно функціонувати в умовах турбулентного середовища, мінімізувати ризики та підвищувати інноваційний потенціал.

У контексті зростання невизначеності особливої актуальності набувають питання ризик-менеджменту та антикризового управління. Сучасній організації повинні формувати системи раннього виявлення ризиків, розробляти сценарії реагування на кризові ситуації та

забезпечувати стійкість до зовнішніх шоків. Це вимагає інтеграції стратегічного та оперативного управління, а також використання прогностичних моделей розвитку. Важливим напрямом еволюції менеджменту є посилення уваги до етичних аспектів управління та соціальної відповідальності бізнесу. У сучасній парадигмі розвитку підприємства розглядаються не лише як економічні, а й як соціальні інститути, діяльність яких повинна відповідати принципам сталого розвитку, екологічної безпеки та соціальної справедливості. Це сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг і підвищенню рівня довіри з боку стейкхолдерів.

Крім того, глобалізаційні процеси суттєво ускладнюють управлінську діяльність, зумовлюючи необхідність врахування міжкультурних, правових та економічних особливостей різних країн. У таких умовах особливої ваги набувають компетенції міжкультурної комунікації, стратегічного мислення та здатності до адаптації управлінських рішень різних ринкових середовищ. Варто також підкреслити роль цифрових платформ та екосистем у сучасному менеджменті. Багато компаній переходять від традиційних лінійних моделей бізнесу до платформних, які забезпечують взаємодію між різними групами користувачів. Це змінює підходи до управління, маркетингу та створення цінності для клієнтів. Також додатково слід зазначити, що сучасний менеджмент дедалі більше інтегрується з іншими науками, такими як психологія, соціологія, економіка та інформаційні технології. Таки міждисциплінарний підхід дозволяє більш комплексно розуміти поведінку людей, функціонування організацій і механізми сприйняття рішень.

Сучасний менеджмент являє собою складну, багатовимірну систему, що перебуває в стані постійної трансформації під впливом технологічних, економічних та соціальних факторів. Актуальні питання його розвитку пов'язані з необхідністю інтеграції інноваційних підходів, підвищення ролі людського капіталу та забезпечення адаптивності організацій до умов невизначеності. Таким чином, подальший розвиток теорії та практики менеджменту має бути спрямований на формування ефективних механізмів управління, здатних забезпечити стійке функціонування та конкурентоспроможність організації у глобальному середовищі.

Отже, сучасний розвиток теорії та практики менеджменту відбувається в умовах глибоких трансформацій, зумовлених цифровізацією, глобалізаційними процесами, зростанням невизначеності та посиленням ролі інтелектуального й людського капіталу. Традиційні управлінські підходи поступово втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність переходу до гнучких, адаптивних і інноваційно орієнтованих моделей управління.

Особливої актуальності набувають питання ризик-менеджменту, антикризового управління та забезпечення стійкості організацій до зовнішніх викликів. Водночас посилюється значення соціальної відповідальності бізнесу, етичних аспектів управління та орієнтації на принципи сталого розвитку, що сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг. Глобалізація та розвиток цифрових платформ істотно ускладнюють управлінську діяльність, вимагаючи від менеджерів нових компетенцій, зокрема здатності до міжкультурної комунікації, стратегічне мислення та ефективною адаптації управлінських рішень до різних ринкових умов. Крім того, міждисциплінарний характер сучасного менеджменту забезпечує більш глибоке розуміння економічних і соціальних процесів.

Таким чином, сучасний менеджмент виступає як складна, динамічна система, що потребує постійного оновлення теоретичних підходів і практичних інструментів. Його подальший розвиток має бути спрямований на формування інноваційних, гнучких і соціально відповідальних механізмів управління, здатних забезпечити ефективне функціонування та конкурентоспроможність організацій у глобальному економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Цифрова трансформація бізнесу: 5 тенденцій 2025 року URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrova-transformacziya-biznesu-5-tendenczij-2025-roku> (дата звернення: 22.04.2026).

2. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення: 22.04.2026).

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

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах розвитку економіки цифрова трансформація стає ключовим фактором зміни конкурентного середовища підприємств. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції та використання великих даних істотно змінюють підходи до управління підприємствами. У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності вимагає не лише адаптації до нових викликів, а й формування інноваційної моделі управління, орієнтованої на гнучкість, швидкість прийняття рішень та клієнтоорієнтованість.

Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки визначається його здатністю ефективно використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології для створення доданої вартості, підвищення якості продукції та послуг, а також оптимізації витрат. Важливим аспектом є інтеграція цифрових рішень у всі сфери діяльності підприємства — від виробництва до маркетингу та управління персоналом. Це дозволяє забезпечити прозорість бізнес-процесів, підвищити продуктивність праці та покращити взаємодію з клієнтами.

Особливого значення набуває стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю, який передбачає формування довгострокових цілей розвитку підприємства з урахуванням цифрових трендів. Підприємства мають розробляти цифрові стратегії, що включають впровадження CRM-систем, аналітики даних, хмарних технологій та інструментів автоматизації. Такі рішення сприяють підвищенню оперативності управлінських рішень та дозволяють швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Зростання глобальних витрат на ІТ на 9,3% (до 5,7 трлн дол.) свідчить про те, що компанії розглядають технології як основу підвищення ефективності та конкурентоспроможності [1].

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності є розвиток людського капіталу. Умови цифрової трансформації висувають нові вимоги до компетенцій працівників, зокрема щодо цифрової грамотності, здатності працювати з інформаційними системами та адаптуватися до змін. Управління персоналом повинно бути спрямоване на постійне навчання, розвиток навичок і формування інноваційного мислення, що забезпечує ефективне використання цифрових технологій.

Процес цифрової трансформації в умовах війни супроводжується низкою обмежень, серед яких кібербезпека, дефіцит фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу та психологічні чинники [2]. У дослідженнях OECD наголошується, що ефективна цифрова трансформація бізнесу є неможливою без сприятливого інституційного середовища та узгодженої державної політики [3].

Для систематизації процесу управління конкурентоспроможністю підприємствам доцільно зосередитися на чотирьох стратегічних векторах (рис. 1):

1. *Цифровізація клієнтського досвіду*: Перехід від традиційних продажів до омніканальності. Впровадження CRM-систем нового покоління з елементами штучного інтелекту дозволяє прогнозувати потреби клієнта ще до моменту виникнення запиту, що стає вирішальною перевагою у боротьбі за лояльність.

2. *Оптимізація операційних процесів (Data-driven management)*: Використання систем ERP та BI (Business Intelligence) перетворює масиви даних на інформаційний актив. Рішення, прийняті на основі аналізу "Big Data", мінімізують вплив людського фактора та знижують операційні витрати на 15–20%.

3. *Трансформація бізнес-моделей*: Перехід від продажу товарів до надання сервісів (модель Anything-as-a-Service). Це дозволяє підприємству створювати екосистеми навколо свого продукту, що значно ускладнює вхід на ринок для нових конкурентів.

4. *Кіберрезильєнтність*: У сучасних умовах конкурентоспроможність неможлива без гарантій безпеки даних. Інвестиції у кібербезпеку мають розглядатись не як витрати, а як стратегічне страхування ринкової репутації.

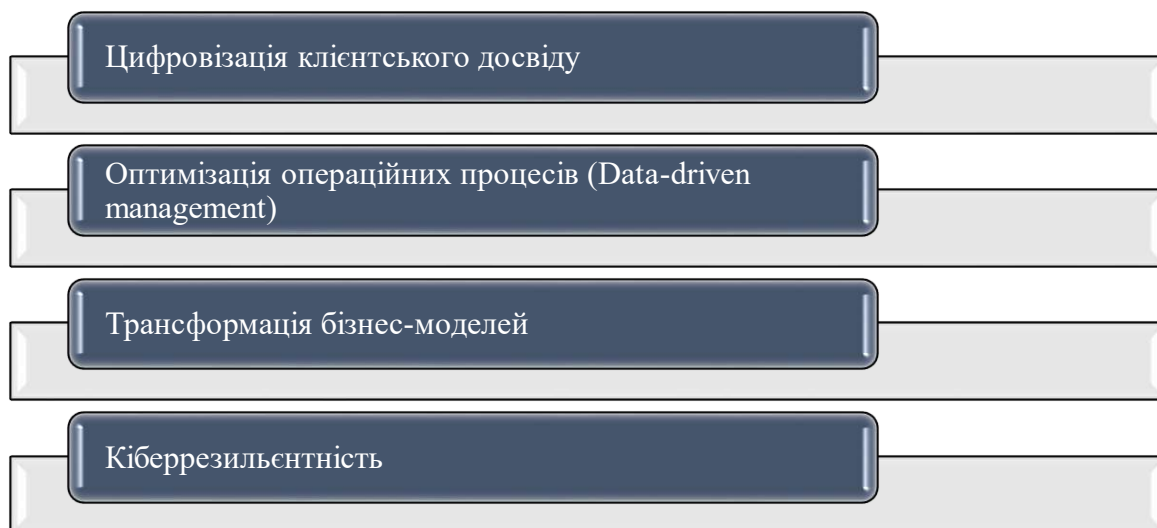


Рис. 1. Стратегічні вектори процесу управління конкурентоспроможністю підприємствами

Крім того, значну роль відіграє впровадження інновацій як основи конкурентних переваг. Підприємства, які активно використовують цифрові інструменти для розробки нових продуктів і послуг, мають вищі шанси на успіх у конкурентній боротьбі. Інноваційна діяльність дозволяє не лише задовольняти потреби споживачів, а й формувати нові ринки та створювати унікальні пропозиції.

Не менш важливим є управління ризиками, пов'язаними з цифровою трансформацією. До них належать кіберзагрози, залежність від технологій, витрати на впровадження цифрових рішень та необхідність їх постійного оновлення. Ефективне управління ризиками передбачає розробку системи кібербезпеки, резервування даних та оцінку ефективності інвестицій у цифрові технології.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки є комплексним процесом, що охоплює стратегічне планування, впровадження інновацій, розвиток персоналу та ефективне використання цифрових технологій. Підприємства, які здатні інтегрувати цифрові інструменти у свою діяльність і швидко адаптуватися до змін, отримують суттєві конкурентні переваги та забезпечують стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Мосійчук І. В. Роль інформаційних систем і технологій у стратегічному управлінні та ризик-менеджменті сучасної організації. *Економіка. Управління. Інновації*. 2025. № 2(37). С. 166–180.
2. Мосійчук І. Цифровізація бізнес-процесів у системі менеджменту підприємства в умовах воєнного стану. *Цифровізація бізнес-процесів в умовах воєнного стану : матеріали II*

3. Оцінка конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової трансформації URI: <http://repository.ukd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2106>

ЛОБОВ ОЛЕКСАНДР

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Пойта Ірина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації економіки та посилення конкурентної боротьби на ринках товарів і послуг особливої актуальності набуває проблема оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Саме конкурентоспроможність продукції виступає ключовим фактором забезпечення довгострокового успіху підприємства, формування його ринкових переваг і зміцнення позицій у відповідному сегменті ринку.

Конкурентоспроможність продукції доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що відображає здатність товару задовольняти потреби споживачів більш ефективно порівняно з аналогічною продукцією конкурентів за сукупністю параметрів: якість, ціна, інноваційність, дизайн, рівень сервісного обслуговування, бренд та інші фактори. Важливою особливістю даної категорії є її динамічний характер, оскільки рівень конкурентоспроможності змінюється під впливом зовнішнього середовища, технологічних змін та споживчих переваг.

У науковій літературі сформовано низку методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції, які відрізняються за інструментарієм, рівнем складності та сферою застосування. До основних із них належать параметричний, індексний, експертний та комплексний підходи.

Параметричний підхід передбачає порівняння окремих характеристик продукції (технічних, економічних, експлуатаційних) із відповідними параметрами товарів-конкурентів. Зокрема, можуть аналізуватися показники надійності, продуктивності, енергоефективності, ціни споживання тощо. Перевагою даного підходу є його простота та доступність, однак він не дозволяє отримати узагальнену оцінку, оскільки не враховує взаємозв'язок між показниками.

Індексний підхід базується на розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, який визначається як зважена сума або добуток одиничних показників. При цьому кожному параметру надається ваговий коефіцієнт залежно від його значущості для споживача. Узагальнено інтегральний показник може бути представлений у вигляді:

$$K = \sum_{i=1}^n w_i \cdot q_i \quad (1)$$

де K — інтегральний показник конкурентоспроможності;

w_i — ваговий коефіцієнт i -го параметра;

q_i — відносна оцінка i -го параметра.

Застосування індексного підходу дозволяє отримати комплексну оцінку продукції, однак потребує обґрунтованого визначення вагових коефіцієнтів, що може ускладнювати процес аналізу.

Експертний підхід передбачає використання думок фахівців, споживачів або аналітиків для оцінювання якісних характеристик продукції, таких як дизайн, ергономічність, імідж бренду, рівень інноваційності. Основними методами є анкетування, бальна оцінка, ранжування. Цей підхід дозволяє враховувати нематеріальні аспекти конкурентоспроможності, однак характеризується певною суб'єктивністю результатів.

Комплексний підхід є найбільш універсальним, оскільки поєднує кількісні та якісні методи оцінювання. Він передбачає інтеграцію параметричного, індексного та експертного підходів і дозволяє сформувати найбільш об'єктивне уявлення про рівень конкурентоспроможності продукції. У межах цього підходу доцільно також використовувати методи багатокритеріального аналізу, бенчмаркінгу та позиціонування продукції на ринку.

Важливим аспектом оцінки конкурентоспроможності є врахування стадії життєвого циклу продукції. На етапі впровадження ключову роль відіграють інноваційність і унікальність товару, на стадії зростання — співвідношення ціни та якості, на стадії зрілості — рівень сервісу та лояльність споживачів, а на стадії спаду — витрати на підтримку попиту.

Окрім внутрішніх характеристик продукції, необхідно враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як рівень конкуренції на ринку, поведінка споживачів, державне регулювання, економічна ситуація та технологічні тенденції. В умовах цифровізації економіки зростає значення таких факторів, як онлайн-репутація, відгуки споживачів та присутність бренду в цифровому середовищі.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності продукції є складним багатокритеріальним процесом, який потребує використання різноманітних методичних підходів. Вибір конкретного методу залежить від мети дослідження, доступності інформації та специфіки діяльності підприємства. Найбільш доцільним є застосування комплексного підходу, який забезпечує всебічну оцінку продукції та створює основу для розробки ефективних управлінських рішень щодо підвищення її конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності продукції, у свою чергу, сприяє зростанню прибутковості підприємства, розширенню ринків збуту та зміцненню його стратегічних позицій у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Madanchian M. The Impact of Artificial Intelligence Marketing on E-Commerce Sales. *Systems*. 2024. Т. 12, No 10. Арт. 429. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12100429>
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. *Маркетинг підприємства : підручник*. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
3. Герасимчук В. Г. *Стратегічне управління підприємством : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2016. 360 с.
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.04.2026).
5. Ілляшенко С. М. *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія*. Суми : Університетська книга, 2008. 615 с.
6. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг-менеджмент*. Київ : Хімджест, 2012. 720 с.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.04.2026).

СЕКЦІЯ 2. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПРАКТИКИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

HOLODNIAK OLEKSANDR

MODERN TECHNOLOGIES IN THE HOSPITALITY SECTOR

The hospitality industry on a global level is going through a structural shift from traditional labor-intensive physical service to interconnected, cloud-driven environments. Artificial Intelligence and Internet of Things (AI and IoT from now on) become 'co-operators' rather than a passive tool. These tools are capable to think, learn and act on their own in order to streamline the business processes and to improve the guest experience.

Digital transformation in hospitality means the integration of machine learning, NLP, automation and IoT to better serve guests, to increase performance of internal operations, to alleviate administrative friction, moving the business from a reactive to a predictive experience, where guest needs are met through data-driven insights.

According to a research done by Anwar et al. (2024), migration to Cloud based Property Management Systems (PMS) is establishing a 'central source of truth' for all hotel operations. Legacy on-site solutions previously placed owners under pressure from technological debt-compounded, hidden expenses of old hardware, disconnected data and failure to integrate with new APIs. By migrating to the cloud, business owners have overcome this challenge.

Let's have a glance on IoT transformations the industry is facing:

Smart Energy Management-occupancy sensors and predictive algorithms fine-tune HVAC and lighting for efficient usage, reducing energy costs and carbon footprint up to 30%. Predictive Maintenance-IoT sensors keep track of mechanical equipment (elevators, HVAC, plumbing) performance; an engineering team can therefore address issues before a guest even notice a problem. Occupancy Based Sanitation-motion sensors create a 'live pulse' of the room state, letting the housekeepers know the actual guest departure and accordingly manage cleaning schedule, guaranteeing high standards while decreasing room turn-around time. Accor's 'Skip the Clean' program where guests could trade daily housekeeping for reward points directly linking sustainability and guest engagement by using IoT and loyalty data, serving as a great example of all these things working together in the hotel. These are increasing guests' sense of security and comfort, while, simultaneously, improving sustainability in the hotel for hospitality learner.

Beyond the room's physical controls, intelligent algorithms now tackle data-intensive tasks of communication and strategic revenue optimization. AI acts as a collaborator that automates and simplifies time-consuming work allowing small and medium hotels to use complex technology against large chains, improving profitability through AI driven dynamic pricing and predictive analysis of market demand. But these positive transformations have risks too. Data breach cost in the hospitality industry is ranging \$3.36M-\$3.86M on average, therefore cybersecurity must be understood as a major business challenge, rather than a merely an IT one.

These problems can be mitigated, but owners have to be aware of the risk:

AI-Driven Phishing: Deploy AI-powered behavioral detection; train staff to identify "contextual" red flags.

Ransomware-as-a-Service: Segment IT and OT (Operational Technology) networks to prevent cascading system failures.

Deepfake Operational Fraud: Mandate secondary verification for all sensitive financial transfers.

IoT Surface Attacks: Apply zero-trust principles and isolated VLANs for all smart-room hardware.

To summarize:

- Cloud PMS eliminates "Technology Debt" and increases efficiency by 30%.
- IoT & Sensors drive sustainability, exemplified by Accor's "Skip the Clean" 600-hotel milestone.

- AI Democratization allows smaller properties to compete via 70% workload reduction and dynamic pricing.
- Cyber Resilience is a business requirement under NIS2, protecting the \$3.86M risk of data breaches.
- Technology as a Co-operator frees the human "Heartist" to focus on high-value guest curation.

Source List

1. Anwar F. A., Deliana D., Suyamto S. Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience // International Journal of Management Science and Information Technology. — 2024. — Vol. 4, No. 2. — P. 428–437.
2. Spencer C. 2026 Hotel Cybersecurity Predictions: Key Threats and Trends to Watch // Nomadix Report. — 2026. — Jan. 6.
3. Revnomix Solutions LLP. How AI-Driven Hotel Revenue Management Systems Are Transforming Profitability in 2026 // Revnomix White Paper. — 2026.
4. Accor Group. Integrated Report 2025: Pioneering the Art of Responsible Hospitality // Accor SA. — 2025. — 88 p.
5. Hartmann J. What's Next for Hotels? 10 Operational Trends Shaping 2026 and Beyond // FCS Solutions. — 2025. — Dec. 30.
6. Mellors M. Top Hotel Technology Trends Shaping Guest Experience in 2026 // RMS Cloud. — 2026. — Feb. 16.

ГАСВСЬКА ІРИНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Іваненко Валентина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЕМ

Готельна індустрія сьогодні перебуває у стані активної цифрової трансформації. Нові технології радикально змінюють принципи управління, маркетингу, ціноутворення та взаємодії з клієнтами. Ключовим напрямом цих змін став штучний інтелект (ШІ) – технологічна основа інтелектуальних систем аналізу даних, прогнозування попиту, автоматизації бізнес-процесів і персоналізації сервісу. Використання ШІ дозволяє готелям підвищувати ефективність управлінських рішень, посилювати конкурентні переваги та забезпечувати клієнтам новий рівень комфорту.

Під штучним інтелектом у контексті готельного менеджменту розуміють використання алгоритмів машинного навчання, нейромереж, великих даних і прогновної аналітики для автоматизації управлінських процесів. Як зазначають А. Роговий та І. Безуглий [3], ШІ у туризмі – це інструмент автоматизації, оптимізації та вдосконалення операційних процесів, що забезпечує адаптивність підприємств до змін ринкових умов.

У межах стратегічного управління готелем ШІ застосовується для: збору та аналізу інформації про поведінку гостей, структуру попиту, конкурентне середовище; розроблення стратегій розвитку на основі прогнозних моделей; підтримки управлінських рішень через аналітичні платформи; оптимізації ресурсів (людських, фінансових, енергетичних); підвищення якості обслуговування за рахунок персоналізації послуг.

Технології штучного інтелекту формують основу нової управлінської парадигми – data-driven management, у якій стратегічні рішення ґрунтуються не на інтуїції, а на достовірних даних і статистичних моделях.

На практиці ШІ використовується у стратегічному управлінні готелем через низку інноваційних технологій.

Системи динамічного ціноутворення (AI Revenue Management) – прогнози попиту на основі машинного навчання дозволяють автоматично встановлювати оптимальні ціни залежно від сезону, кількості бронювань, поведінки конкурентів і клієнтських тенденцій. Згідно з Роговим і Безуглим [3], стратегії диференційованого й динамічного ціноутворення під контролем ШІ підвищують дохідність номерного фонду та знижують ризики перевантаження або недозавантаження.

Системи персоналізації послуг на основі ШІ відіграють ключову роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг. Вони дозволяють створювати індивідуальні комплекси обслуговування з урахуванням історії відвідувань, уподобань і поведінки гостя. Алгоритми ШІ аналізують попередні бронювання, відгуки та уподобання гостей, пропонуючи послуги, які максимально відповідають їхнім потребам. Це створює позитивний досвід взаємодії, посилює лояльність гостей і стимулює повторні візити.

З цього приводу Мороз і Калашник [2] зазначають, що гіперпроактивна персоналізація на основі штучного інтелекту стає каталізатором інноваційних бізнес-моделей, здатних збільшувати дохідність і емоційну залученість клієнтів. Таким чином, стратегічна мета управління через ШІ полягає не лише у зростанні фінансових показників, а й у побудові високого рівня задоволеності гостей через smart-сервіс.

AI-маркетинг та прогнозна аналітика. Використання інтелектуальних систем для аналізу поведінки користувачів у цифрових каналах дає змогу планувати рекламні кампанії, прогнозувати результати та визначати найбільш ефективні сегменти цільової аудиторії.

Чат-боти та віртуальні асистенти забезпечують цілодобову клієнтську підтримку, автоматизують бронювання та обробку запитів, скорочуючи витрати на персонал і підвищуючи швидкість обслуговування.

Аналітика операційної ефективності. Інтеграція ШІ з ERP- і CRM-системами дозволяє виявляти неефективні процеси, прогнозувати рівень завантаженості номерів, споживання ресурсів і попит на додаткові послуги.

Застосування ШІ у стратегічному управлінні дозволяє створювати сценарне планування розвитку готелю та моделювати наслідки управлінських рішень. На думку Т. Захарової [1], використання аналітичних систем із компонентами ШІ забезпечує тісний зв'язок між інвестиціями у цифровізацію та зростанням доходності підприємства.

ШІ підвищує якість стратегічного аналізу завдяки: об'єктивності оцінки ринкових ризиків; оперативному виявленню тенденцій і відхилень у споживчому попиті; здатності прогнозувати довгострокові тренди на основі історичних даних; інтеграції внутрішніх (фінансових, кадрових) та зовнішніх факторів (ринкових і технологічних) у єдину модель управління.

Завдяки цьому управлінці отримують інтелектуальну підтримку при прийнятті рішень щодо інвестицій, розвитку сервісу чи модернізації матеріально-технічної бази.

Крім того, штучний інтелект виступає інструментом підвищення якості послуг. Як відомо, якість обслуговування – ключовий чинник успіху готельного бізнесу. Використання ШІ у системі управління якістю (Quality Management Systems) дозволяє формувати стандарти якості, відстежувати відгуки гостей у реальному часі, аналізувати рівень задоволеності та швидко реагувати на проблеми.

Згідно з галузевими звітами [4], готелі, що впровадили системи управління на основі ШІ, демонструють у середньому 23 % приріст операційної ефективності та 18 % зростання доходів протягом першого року.

Перспективи розвитку ШІ у стратегічному менеджменті готелів включають: комплексну інтеграцію з IoT-пристроями (розумні кімнати); автоматизоване енергоменеджмент-системи; використання цифрових двійників для прогнозування обслуговування; розроблення адаптивних стратегій ESG-менеджменту на базі алгоритмічного аналізу.

Хоча ШІ відкриває значні можливості для готельного бізнесу, його впровадження супроводжується низкою стратегічних викликів. Основними серед них є: висока вартість технологічної інтеграції та обслуговування; дефіцит фахівців, здатних ефективно працювати

з системами ШІ; ризики безпеки даних та конфіденційності; етичні питання автоматизації (скорочення робочих місць, заміна персональних контактів).

Попри це, аналітики прогнозують, що до 2030 року більшість провідних готельних мереж світу повністю інтегрують ШІ у стратегічне управління, а його застосування стане стандартом для середнього та малого бізнесу.

Окрім того, поєднання ШІ з екологічними технологіями та принципами сталого розвитку сприяє зниженню енергоспоживання, контролю за комунальними витратами та формуванню позитивного іміджу готелю як соціально відповідального підприємства.

Отже, впровадження ШІ у стратегічне управління готелем є одним з найперспективніших напрямів розвитку галузі гостинності, здатним забезпечити сталий розвиток, конкурентні переваги та підвищення цінності клієнтського досвіду.

Список використаних джерел:

1. Захарова Т. Вплив інформаційно-аналітичних систем на ефективність управління підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16778527>
2. Мороз С. Е., Калашник О. В. Персоналізація на основі штучного інтелекту як каталізатор підприємницьких інновацій у готельному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 13. С. 35-41. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-13-6>
3. Роговий А., Безуглий І. Реалізація стратегій розвитку готельного бізнесу з використанням штучного інтелекту. *Науковий вісник Полісся*. 2025. №2(31). С. 9-23. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-9-23](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-9-23)
4. Системи управління готелями зі штучним інтелектом: повний посібник з впровадження. TechVerdi, 2026. URL: <https://www.techverdi.com/uk/blog/ai-hotel-management-systems-implementation-guide/>

ГОЛЬМАКОВА ОЛЕКСАНДРА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Іваненко Валентина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Сьогодні готельно-ресторанний бізнес розвивається в умовах, коли все постійно змінюється. Це пов'язано і з технологіями, які стрімко йдуть вперед, і з тим, що самі клієнти стали більш вимогливими. Якщо раніше головним було просто смачно нагодувати чи надати якісну послугу, то тепер цього вже замало. Люди звертають увагу буквально на все - як швидко їх обслуговують, чи зручно їм, яка атмосфера в закладі, чи відчувається індивідуальний підхід. Через це бізнесу доводиться підлаштовуватись і переглядати звичні підходи, щоб не втратити свої позиції.

У наукових джерелах інновації зазвичай пояснюють як зміни, які покращують роботу підприємства. У ресторанному бізнесі це може бути що завгодно: від нових способів обслуговування гостей до змін в організації роботи персоналу чи управління. І цікаво те, що не завжди йдеться про якісь складні технології. Іноді достатньо просто трохи інакше організувати процес і результат вже помітно кращий.

Також дуже важливим є саме обслуговування, адже воно формує перше враження. Навіть якщо їжа чи послуга на одному рівні в різних закладах, клієнт швидше обере той, де йому було комфортніше і простіше. Тому зараз багато уваги приділяють тому, щоб скоротити час очікування, зробити процес зрозумілим і зручним.

Не менш важливе і управління. Якщо воно налагоджене, заклад може швидко реагувати на зміни, бачити свої слабкі місця і приймати нормальні, обґрунтовані рішення. Без цього зараз

просто ніяк. І, звісно, не можна забувати про персонал – саме від нього залежить, як ці всі нововведення працюватимуть у реальності.

Отже, інновації сьогодні – це не просто «щось додаткове», а фактично необхідність. Вони допомагають покращити сервіс, зробити роботу ефективнішою і, що найважливіше, залишатися конкурентними на ринку.

Сьогодні в готельно-ресторанній сфері інновації відчуються не тільки через нові технології, а й через зміну самого підходу до роботи. Наприклад, коли грамотно налагоджене обслуговування, замовлення виконуються швидше, менше плутанини, і в цілому все працює більш злагоджено. А гості це одразу помічають, і, як правило, повертаються знову.

Щодо роботи персоналу, то коли обов'язки розподілені нормально, без хаосу, і кожен розуміє, за що відповідає, тоді й проблем менше. Чіткий графік, нормальна комунікація між працівниками - здається, банальні речі, але саме вони часто вирішують, чи буде обслуговування швидким і без помилок. У профільних дослідженнях не раз підкреслюють, що грамотна організація праці напряму впливає на продуктивність.

У ресторанному бізнесі заклади постійно шукають способи зробити страви кращими, а процес їх приготування – ефективнішим. Це і про нові підходи на кухні, і про більш розумне використання продуктів, щоб менше було втрат. У підсумку виграють усі: гості отримують якіснішу їжу, а бізнес – менші витрати.

У готелях акцент трохи інший, але суть та сама – зробити перебування гостя максимально комфортним. Тут багато уваги приділяють тому, як організоване заселення, наскільки зручно отримувати додаткові послуги і взагалі який рівень сервісу. У наукових роботах часто наголошують, що саме комплексний підхід формує загальне враження гостя і впливає на його задоволеність.

Окремо варто згадати маркетинг. Без нього зараз нікуди. Саме через нього бізнес починає краще розуміти свою аудиторію і може пропонувати те, що дійсно потрібно людям. Просто добре працювати вже недостатньо – потрібно ще й розуміти, чого хоче гість. Заклади аналізують попит, підлаштовуються під очікування людей, змінюють свої пропозиції. Це допомагає не тільки втриматися на ринку, а й розвиватися далі [21].

Маркетинг дозволяє бізнесу адаптуватися до мінливих уподобань споживачів і ринкових тенденцій. Це гарантує, що вони залишаються актуальними та реагують на мінливі потреби клієнтів. Зрештою, у галузі, де репутація та задоволеність клієнтів мають першорядне значення, ефективний маркетинг є елементом успіху. Це сприяє зростанню доходів, одночасно сприяючи стійкій лояльності гостей [1].

Сьогодні попит один, завтра вже інший. Тому бізнесу доводиться весь час тримати руку на пульсі: дивитися, що відбувається, як поведуться клієнти, що їм потрібно. Без цього складно приймати нормальні рішення. Саме тому аналіз ринку і поведінки споживачів має велике значення.

Одна з найчастіших проблем – наявність грошових коштів. Далеко не кожен заклад може дозволити собі вкладатися в нові технології чи серйозно перебудовувати процеси. Плюс до цього є ще питання персоналу. Якщо працівники не готові до змін або не мають потрібних навичок, навіть хороші ідеї можуть просто “не зайти” в роботу. У дослідженнях часто підкреслюють, що підготовка команди тут реально вирішує багато [3].

Але, навіть попри всі ці складнощі, інновації дають дуже круті можливості. Вони дозволяють не тільки підняти рівень сервісу, а й вигадувати нові способи взаємодії з клієнтами. У результаті гості залишаються більш задоволеними, а сам заклад виглядає сучасніше і привабливіше.

І ще один важливий момент – все має працювати в комплексі. Не вийде просто щось одне змінити і чекати вау-ефекту. Інновації повинні торкатися всього: і обслуговування, і управління, і маркетингу. Тільки тоді можна реально побачити результат і отримати максимум користі від цих змін.

Вочевидь, інноваційні технології сьогодні реально мають велике значення для розвитку готельно-ресторанної сфери. Вони допомагають краще організувати обслуговування, підвищити якість продукції і в цілому зробити роботу підприємств більш ефективною.

Як показує аналіз, основні зміни відбуваються у кількох напрямках: це і покращення самого процесу обслуговування, і більш продумана організація роботи персоналу, і розвиток виробничих процесів, а також активніше використання маркетингу. Але при цьому важливо розуміти, що результат залежить не тільки від самих ідей. Велике значення мають фінанси, підготовка працівників і те, на скільки швидко заклад може підлаштуватися під зміни.

У підсумку, саме інновацій дозволяють закладам розвиватися, залишатися конкурентними і втримувати свої позиції на ринку.

Список використаних джерел:

1. Буднікевич І.М., Благун І.І., Крупенна І.А., Бокучава В.Б. Напрямки застосування маркетингових інновацій у комунікаційній політиці готельних закладів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 266-277. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-266-277>
2. Воляник Г., Марушко Н. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122>
3. Мендела І. Я., Подолян М.І. Інноваційні технології в розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16741875>

ДЕМ'ЯНЮК ЗЛАТА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Іваненко Валентина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Сучасна індустрія гостинності переживає суттєву трансформацію, зумовлену змінами у соціальних пріоритетах та зростанням уваги до прав людини. Одним із визначальних напрямів цієї трансформації є формування інклюзивного середовища – системи умов, що забезпечують рівний доступ до послуг для всіх категорій споживачів, включаючи осіб з інвалідністю, людей похилого віку, сім'ї з малими дітьми та інших маломобільних груп населення. Актуальність теми також посилюється демографічними тенденціями та наслідками воєнних дій в Україні.

Поняття інклюзивності у готельно-ресторанному бізнесі охоплює комплекс заходів, спрямованих на усунення фізичних, інформаційних та комунікаційних бар'єрів, які перешкоджають повноцінному користуванню послугами. Белобородова М., Бессонова А. та Турик А. у своєму дослідженні визначають інклюзивність як інтегрований підхід, що поєднує архітектурну доступність, адаптовані сервісні процеси та підготовлений персонал, здатний взаємодіяти з клієнтами різних функціональних можливостей [1].

Теоретичною основою інклюзивного підходу є концепція універсального дизайну (*Universal Design*), сформульована американським архітектором Роном Мейсом. Згідно з цією концепцією, середовище має проектуватися таким чином, щоб бути зручним для максимально широкого кола користувачів без необхідності додаткової адаптації. У контексті готельно-ресторанного бізнесу це означає створення просторів, які однаково комфортні для людей із різними фізичними можливостями.

Слатвінська Л. [3] наголошує, що інклюзивність є не лише соціальною категорією, а й управлінським інструментом, який впливає на конкурентоспроможність підприємства та формує нову модель сталого розвитку індустрії гостинності.

Виокремлюють три рівні реалізації інклюзивного підходу:

- архітектурно-просторовий рівень передбачає облаштування безбар'єрних входів, пандусів, ліфтів із низьким розташуванням кнопок, адаптованих санітарних кімнат, тактильних покажчиків та навігаційних систем;
- інформаційно-комунікаційний рівень охоплює створення доступних веб-сайтів, меню зі шрифтом Брайля або QR-кодами для аудіоверсій, системи візуального оповіщення для людей із порушеннями слуху;
- соціально-психологічний рівень передбачає формування корпоративної культури толерантності, навчання персоналу етиці спілкування з людьми з особливими потребами, створення атмосфери гостинності без дискримінації.

Готельний сегмент є ключовим елементом інфраструктури гостинності, і саме тут інклюзивність має особливе значення. Облаштування номерного фонду передбачає наявність спеціально адаптованих номерів із розширеними дверними прорізами (не менше 90 см), низькими порогами або їх відсутністю, поручнями у ванних кімнатах, душовими кабінами з відкидними сидіннями, а також системами виклику персоналу. Рекомендована частка таких номерів становить не менше 5 % від загального номерного фонду.

Організація зон загального користування охоплює облаштування безбар'єрного входу, стійки реєстрації з пониженою секцією для людей у кріслах колісних, тактильних покажчиків для людей із порушеннями зору, індукційних петель для людей із слуховими апаратами.

Технологічні рішення включають впровадження мобільних додатків для безконтактного заселення, голосових асистентів у номерах, систем автоматичного освітлення та клімат-контролю, що полегшують перебування гостей із різними функціональними обмеженнями.

Чернишова Т. та Мутасова С. [4] зазначають, що готелі, які впровадили інклюзивні рішення, демонструють зростання клієнтопотоку на 12-15 % та підвищення рівня повторних відвідувань.

Ресторанний сегмент має власну специфіку впровадження інклюзивних практик, пов'язану з особливостями організації простору та процесу обслуговування.

Просторова організація передбачає забезпечення достатньої ширини проходів між столами (не менше 1,2 м), наявність столів різної висоти для гостей у кріслах колісних, відсутність порогів та сідців або їх дублювання пандусами.

Адаптація меню охоплює створення версій меню великим шрифтом, шрифтом Брайля, з піктограмами для людей із когнітивними порушеннями, а також впровадження QR-кодів для доступу до аудіоверсії меню. Важливим елементом є маркування алергенів та детальний опис інгредієнтів для гостей із особливими дієтичними потребами.

Навчання персоналу є критично важливим компонентом інклюзивного сервісу. Офіціанти та адміністратори мають володіти базовими навичками жестової мови, знати етикет спілкування з людьми з різними типами інвалідності, вміти коректно пропонувати допомогу, не порушуючи особистих меж гостя.

Довідник «Гостинність без бар'єрів», розроблений за підтримки Міністерства соціальної політики України, містить практичні рекомендації для закладів HoReCa щодо створення доступного середовища та навчання персоналу [2].

Впровадження інклюзивних практик має подвійний ефект – соціальний та економічний. З соціальної точки зору, доступне середовище сприяє інтеграції людей з інвалідністю у суспільне життя, знижує рівень ізоляції та підвищує якість їхнього життя. З економічної точки зору, інклюзивність відкриває доступ до нових сегментів ринку.

В Україні ринок інклюзивного туризму перебуває на етапі формування, проте має значний потенціал зростання. Збільшення кількості ветеранів та постраждалих цивільних внаслідок воєнних дій створює новий попит на адаптовані послуги гостинності.

Белобородова М., Бессонова А. та Турик А. [1] підкреслюють, що інвестиції в інклюзивну інфраструктуру окупуються протягом 3-5 років за рахунок залучення нових клієнтів, підвищення лояльності та формування позитивного іміджу бренду.

Додатковим фактором є доступ до державних програм підтримки та міжнародних грантів, спрямованих на розвиток безбар'єрного середовища.

Попри очевидні переваги, впровадження інклюзивних практик супроводжується низкою викликів:

- фінансові обмеження – реконструкція приміщень та закупівля спеціального обладнання потребують значних капіталовкладень, що є бар'єром для малого та середнього бізнесу;
- недостатня обізнаність – багато власників закладів не усвідомлюють ані вимог законодавства, ані потенційних вигод від інклюзивності;
- дефіцит кваліфікованих кадрів – бракує фахівців, здатних проектувати та впроваджувати інклюзивні рішення, а також персоналу, навченого взаємодії з людьми з особливими потребами;
- стереотипи та упередження – психологічні бар'єри залишаються суттєвою перешкодою на шляху до справжньої інклюзії;

Перспективи розвитку пов'язані з посиленням державної підтримки, впровадженням податкових стимулів для бізнесу, розвитком партнерства між підприємствами та громадськими організаціями, а також інтеграцією питань інклюзивності у програми підготовки фахівців сфери гостинності.

Для українського готельно-ресторанного бізнесу питання інклюзивності набуває особливої гостроти в контексті післявоєнної відбудови та європейської інтеграції. Підприємства, які першими впровадять принципи універсального дизайну та доступного сервісу, отримають значну конкурентну перевагу на внутрішньому та міжнародному ринках.

Список використаних джерел

1. Белобородова М. В., Бессонова А. В., Турик А. К. Інтеграція принципів інклюзії та доступності у розвиток сфери гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-14>
2. Гостинність без бар'єрів: довідник зі створення безбар'єрного середовища у закладах HoReCa. Київ, 2025. URL: https://drive.google.com/file/d/12EabNqq9KgYYs28Xv8el_Fp_MAN50-Iy/view
3. Слатвінська Л. А. Інклюзивне управління в туристичному бізнесі: нова модель розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-96>
4. Чернишова Т. М., Мутасова С. А. Ринок готельних послуг України для клієнтів з особливими потребами. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. Вип. 9. С. 80-87. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospee-9-10>

МУРАВІЙОВА ДАР'Я

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Іваненко Валентина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ВПЛИВ ВІДПОВІДАЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Сфера ресторанного бізнесу сьогодні змінюється не лише під впливом економічних факторів, а й через трансформацію споживчих звичок. Відвідувачі все частіше оцінюють заклади не тільки за якістю страв або рівнем сервісу, але й за тим, наскільки відповідально вони ведуть свою діяльність. Питання екології, раціонального використання ресурсів і етичного підходу до виробництва стають важливими критеріями вибору.

У такій ситуації концепція відповідального споживання перестає бути теоретичною ідеєю та переходить у практичну площину. Для ресторанного бізнесу це означає необхідність перегляду підходів до організації роботи – від закупівлі продуктів до взаємодії з клієнтами.

Водночас впровадження таких підходів має не лише соціальне, але й економічне значення. Заклади, які адаптуються до нових вимог споживачів, отримують додаткові конкурентні переваги та можливості для підвищення ефективності діяльності.

Відповідальне споживання є складовою концепції сталого розвитку та передбачає раціональне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та підтримку соціально відповідального виробництва. У сфері ресторанного бізнесу це проявляється через зміну підходів до формування меню, організації виробничих процесів і взаємодії з клієнтами.

Сучасні дослідження свідчать, що заклади ресторанного господарства змушені адаптуватися до нових вимог ринку, орієнтуючись не лише на економічні показники, а й на екологічні аспекти діяльності [2]. Зокрема, надмірне використання ресурсів та значний екологічний слід галузі стимулюють пошук нових моделей функціонування.

Основними проявами відповідального споживання у ресторанному бізнесі є:

- використання локальних і сезонних продуктів;
- скорочення харчових відходів;
- впровадження енергоефективних технологій;
- відмова від одноразового пластику;
- підтримка етичних постачальників.

Сучасний ресторанний бізнес поступово переходить від традиційної моделі споживання до більш усвідомленої. Наукові дослідження підтверджують, що інноваційні концепції ресторанів формуються під впливом нових споживчих трендів, серед яких важливе місце займає орієнтація на здорове та екологічне харчування [3]. Такі заклади пропонують альтернативні меню, використовують органічні продукти та впроваджують екологічні стандарти обслуговування.

Впровадження екологічних практик дозволяє суттєво зменшити негативний вплив на довкілля. Зокрема, використання багаторазових матеріалів, відмова від одноразового пластику та впровадження систем сортування відходів сприяють зменшенню обсягів забруднення.

Соціальний аспект проявляється у формуванні відповідального ставлення до споживання серед гостей. Ресторани можуть виступати як платформи для популяризації екологічної культури, інформуючи відвідувачів про важливість раціонального використання ресурсів та здорового харчування. Крім того, якщо ресторан демонструє відповідальний підхід, це формує довіру і підвищує ймовірність повторних відвідувань. Таким чином, відповідальне споживання починає працювати як інструмент довгострокового розвитку бізнесу.

Також важливим чинником є цифровізація, яка дозволяє інформувати споживачів про склад продуктів, їх походження та екологічні характеристики. Це сприяє формуванню більш усвідомленого вибору.

У відповідь на такі зміни ресторани змушені адаптувати свою діяльність. Часто це починається з невеликих рішень: скорочення обсягів відходів, оптимізація меню або відмова від зайвих матеріалів. Проте навіть такі кроки впливають на загальну ефективність роботи закладу.

Практика показує, що зменшення витрат продуктів дозволяє суттєво знизити витрати. Крім того, більш раціональне використання ресурсів позитивно впливає на організацію виробничих процесів. У результаті підприємство отримує подвійний ефект: економічний і репутаційний.

Окрім цього, зміна підходів до споживання стимулює розвиток нових форматів ресторанів. З'являються заклади, які роблять акцент на простоті, натуральності та прозорості процесів. Саме такі характеристики сьогодні часто стають визначальними для вибору споживача.

Важливим є також впровадження інноваційних технологій, які дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів. Як зазначають дослідники [1], сучасний розвиток ресторанного бізнесу неможливий без інновацій та адаптації до нових умов функціонування.

Якщо розглядати економічну сторону питання, то відповідальне споживання не можна оцінювати лише як додаткові витрати. У багатьох випадках воно навпаки сприяє більш ефективному використанню ресурсів.

Наприклад, скорочення обсягів харчових відходів сприяє раціональному використанню сировини та зниженню витрат на закупівлю продуктів. Крім того, впровадження енергоефективного обладнання дозволяє зменшити витрати на електроенергію та інші комунальні послуги.

Також варто враховувати, що сучасні споживачі готові підтримувати заклади, які поділяють їхні цінності та рекомендувати його іншим. Заклади, які позиціонують себе як екологічно відповідальні, можуть встановлювати вищий рівень цін, оскільки клієнти готові платити більше за якісні та безпечні продукти. Це створює додатковий попит і дозволяє зменшити витрати на маркетинг і залучення нових клієнтів.

Крім того, співпраця з локальними виробниками сприяє розвитку регіональної економіки та підтримці малого бізнесу. Це дозволяє формувати більш стійкі економічні зв'язки та забезпечувати якість продукції.

Вочевидь, відповідальне споживання має комплексний вплив, який виходить за межі економічної ефективності та охоплює соціальні й екологічні аспекти діяльності ресторанних підприємств.

Підсумовуючи, можна зазначити, що відповідальне споживання стає одним із ключових трендів розвитку ресторанного бізнесу. Його впровадження змінює не лише підхід до організації діяльності, але й характер взаємодії з гостями.

Очікується, що у майбутньому значення відповідального споживання лише зростатиме, що пов'язано з підвищенням рівня екологічної свідомості населення та посиленням вимог до бізнесу з боку держави та суспільства.

Для закладів ресторанного господарства це означає необхідність адаптації до нових умов, у яких важливими є не тільки економічні показники, але й соціальні та екологічні аспекти. У той же час така трансформація відкриває нові можливості для розвитку, підвищення ефективності та формування конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Дишкантюк О.В., Власюк К.В., Тітомир Л.А., Жмудь А.В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 6. С. 113-119. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.6.13>
2. Каролоп О., Загнибіда Р., Верес К., Лояк Л. Сталий розвиток у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. № 1 (15). С. 92-97. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)
3. Юдіна Т., Постова В. Інноваційні концепції ресторанів у контексті зростання популярності вегетаріанства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-24>

СІРЕДЖУК ОЛЕКСАНДРА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Іваненко Валентина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

САНІТАРНО-ГІГІЄНИЧНІ ВИМОГИ ЯК ОСНОВА

БЕЗПЕЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Персонал закладів ресторанного господарства є центральною ланкою у забезпеченні ефективного функціонування міжнародної системи управління безпечністю харчових продуктів – НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points, розшифровується як «Аналіз небезпечних факторів та критичні точки контролю»). Це міжнародно визнана система управління безпечністю харчових продуктів, яка ідентифікує, оцінює та контролює ризики на всіх етапах виробництва, зберігання та реалізації продукції. Всі працівники закладів HoReCa

повинні знати основні принципи НАССР, розуміти, які небезпеки можуть виникати на різних етапах виробництва (приймання сировини, зберігання, приготування і подача страв).

Важливо, щоб працівники володіли практичними навичками застосування принципів НАССР у щоденній роботі. Це вміння визначати критичні контрольні точки. Критичні контрольні точки (ККТ) є ключовими елементами системи, бо саме на цих етапах можна запобігти можливим ризикам, усунути та зменшити небезпеку до прийняттого рівня. У ресторанах визначення таких точок пов'язане з аналізом усіх процесів роботи із продуктами – від їх надходження до подачі страви гостю [1].

Особливу увагу слід приділяти процесам термічної обробки. Це одна з найкритичніших точок, тому що саме під час приготування страв знищуються більшість небезпечних мікроорганізмів. Працівники повинні контролювати температуру всередині продукту та тривалість приготування, щоб гарантувати безпечність страви.

Важливою ККТ є охолодження та повторне розігрівання їжі. Неправильне охолодження може створити сприятливі умови для розмноження бактерій, тому процес повинен відбуватися швидко і за встановленими нормами. При повторному розігріванні необхідно досягати безпечної температури.

Кожна критична контрольна точка має чітко визначені критичні межі.

За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), щороку приблизно 1 із 10 людей у світі (понад 600 млн. осіб) захворює після вживання забрудненої їжі, і близько 420 000 людей помирають внаслідок ускладнень, пов'язаних із харчовими інфекціями, при цьому значна частина летальних випадків припадає на дітей молодше 5 років [2].

Цей масштаб захворюваностей свідчить про те, що недотримання базових гігієнічних вимог може мати серйозні наслідки не лише для окремих споживачів, але й для здоров'я населення загалом.

Основні патогенні мікроорганізми, що спричиняють харчові інфекції, включають *Salmonella spp.*, *Escherichia coli*, *Staphylococcus aureus*, які здатні колонізувати продукти харчування через забруднені руки, поверхні, обладнання під час обробки. Саме ці бактерії відповідальні за більшість випадків харчових захворювань, що виникають унаслідок порушення правил гігієни персоналу та неправильного поводження з продуктами [3].

Тому важливо приділяти увагу особистої гігієни працівників, включаючи регулярне миття рук, використання чистого спецодягу, охайний зовнішній вигляд та відсутність ознак захворювань, безпосередньо впливає на безпечність харчових продуктів. Також необхідно підтримувати чистоту робочих поверхонь, кухонного інвентарю та обладнання, і уникати перехресного забруднення між сирими і готовими продуктами.

Одним із ключових елементів санітарно-гігієнічних вимог у ресторанному господарстві є дезінфекція кухонного обладнання. Вона спрямована на знищення патогенних мікроорганізмів і запобігання перехресному забрудненню харчових продуктів.

Дезінфекція проводиться для всіх поверхонь і предметів, що контактують з їжею: кухонних столів, ножів, обробних дощок, посуду, технологічного обладнання (м'ясорубок, міксерів, плит, холодильників і т.д.).

Особливу увагу приділяють інвентарю, яке контактує із сирим м'ясом, щоб уникнути можливих небезпек.

Обов'язковою санітарно-гігієнічною вимогою є використання тільки безпечної питної води. Оскільки вода впливає на безпечність харчових продуктів і здоров'я споживачів. Вона використовується на всіх етапах виробництва страв. Питна вода повинна відповідати встановленим санітарним нормам і бути безпечною за мікробіологічними, хімічними та фізичними показниками [4].

Працівники ресторану зобов'язані використовувати воду лише за її цільовим призначенням та не допускати змішування технічної і питної води. Необхідно забезпечувати належні умови зберігання води у випадку її резервного використання, щоб уникнути розвитку мікроорганізмів.

Працівники, які контактують з продуктами харчування, обладнанням і готовими стравами, можуть бути потенційним джерелом мікробіологічного забруднення, їхній стан здоров'я має постійно контролюватися. Тому проводяться медичні огляди.

Медичні огляди поділяються на:

- попередні;
- періодичні.

Попередній огляд проводиться перед початком влаштування на роботу, і має на меті визначити, чи не має особа захворювань, які можуть становити небезпеку для споживачів. Періодичні огляди здійснюються регулярно під час роботи та дозволяють своєчасно виявити інфекційні або інші захворювання, які можуть вплинути на безпечність харчової продукції.

Обов'язковою процедурою є лабораторні дослідження та профілактичні обстеження, які спрямовані на виявлення носія патогенних мікроорганізмів.

У разі виявлення захворювань працівник тимчасово відсторонюється від роботи з продуктами харчування до повного одужання та підтвердження безпеки його стану здоров'я [5].

Отже, дотримання санітарно-гігієнічних вимог у закладах ресторанного господарства є необхідним для забезпечення безпечності харчових продуктів. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграє персонал, тому що саме від його знань, навичок і відповідального ставлення залежить якість виконання всіх етапів роботи з продуктами.

Впровадження принципів HACCP дозволяє системно контролювати всі процеси виробництва їжі, своєчасно виявити та усунути можливі ризики.

Санітарно-гігієнічні вимоги є основою безпечної роботи ресторану, а їх систематичне дотримання гарантуватиме закладу стабільну якість продукції та формуватиме довіру споживачів.

Список використаних джерел

1. Система HACCP: принципи та застосування. URL: <https://haccp.com.ua/systema-haccp>
2. World Health Organization. Food safety. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/food-safety>
3. Centers for Disease Control and Prevention. Foodborne germs and illnesses. URL: <https://www.cdc.gov/foodsafety/foodborne-germs.html>
4. World Health Organization. *Drinking-water*. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/drinking-water>
5. Centers for Disease Control and Prevention. *Norovirus and working with food*. URL: <https://www.cdc.gov/norovirus/about/prevention.html>

ОЛЕКСЮК ДАРІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Павлова Світлана

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Організаційні структури між функціональними службами закладів готельно-ресторанного господарства є ключовим елементом ефективного управління підприємством, оскільки визначають розподіл повноважень, відповідальності та взаємодії між окремими підрозділами. В умовах зростаючої конкуренції, підвищення вимог до якості обслуговування та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, питання побудови раціональної організаційної структури набуває особливої актуальності. Готельно-ресторанні підприємства, як складні соціально-економічні системи, потребують чітко налагоджених комунікацій між

функціональними службами, що забезпечує безперервність бізнес-процесів і високий рівень сервісу.

Сутність організаційної структури у сфері готельно-ресторанного господарства полягає у формуванні такої системи управління, яка забезпечує оптимальне поєднання функціональних підрозділів – служби прийому та розміщення, служби харчування, служби обслуговування номерів, адміністративної, маркетингової, фінансової та кадрової служб. Кожна з них виконує специфічні функції, проте їх ефективність значною мірою залежить від рівня координації та узгодженості дій. Взаємозв'язки між службами можуть будуватися на принципах централізації або децентралізації, що визначається масштабом підприємства, типом закладу та обраною стратегією розвитку. У сучасних умовах перевага надається гнучким структурам, які дозволяють швидко реагувати на зміну попиту та впроваджувати інновації [1].

Функціональні служби готельно-ресторанного підприємства формують складну мережу горизонтальних і вертикальних зв'язків. Вертикальні зв'язки відображають підпорядкованість і контроль, тоді як горизонтальні забезпечують координацію між підрозділами на одному рівні управління. Наприклад, служба прийому та розміщення тісно взаємодіє зі службою бронювання, маркетинговим відділом та службою обслуговування номерів, забезпечуючи оперативний обмін інформацією про клієнтів, їхні потреби та рівень завантаженості номерного фонду. Водночас ресторанна служба координує свою діяльність із відділом закупівель, бухгалтерією та службою якості, що дозволяє забезпечити безперебійне постачання продуктів і контроль витрат [2, с. 78].

Особливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між функціональними службами відіграє система менеджменту персоналу. Вона включає підбір, навчання, мотивацію та оцінювання працівників, що безпосередньо впливає на якість виконання функціональних обов'язків. Важливим аспектом є формування корпоративної культури, яка сприяє розвитку командної роботи, підвищує рівень відповідальності та стимулює обмін інформацією між підрозділами. У готельно-ресторанному бізнесі людський фактор є визначальним, тому ефективна організаційна структура повинна враховувати не лише формальні зв'язки, а й неформальні комунікації, що виникають у процесі діяльності [3, с. 26].

Організаційні структури можуть набувати різних форм, серед яких найпоширенішими є лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та матрична. Лінійна структура характеризується чіткою ієрархією та простотою управління, проте обмежує гнучкість і ініціативу працівників. Функціональна структура передбачає спеціалізацію підрозділів за видами діяльності, що підвищує професіоналізм, але може ускладнювати координацію. Лінійно-функціональна модель поєднує переваги обох підходів, забезпечуючи баланс між централізацією та спеціалізацією. Матрична структура, у свою чергу, дозволяє ефективно реалізовувати проекти, об'єднуючи працівників різних служб для досягнення спільних цілей.

Значний вплив на організаційну структуру має стратегія розвитку підприємства. Якщо заклад орієнтується на масовий ринок, доцільно використовувати стандартизовані процеси та чітку ієрархію. У разі орієнтації на преміум-сегмент важливішими стають індивідуальний підхід до клієнта та гнучкість, що потребує більш децентралізованої структури. У сучасних умовах багато підприємств переходять до процесно-орієнтованих структур, де основна увага приділяється не підрозділам, а бізнес-процесам і результатам їх виконання.

Отже, організаційні структури між функціональними службами закладів готельно-ресторанного господарства є складною системою взаємопов'язаних елементів, від ефективності якої залежить успішність діяльності підприємства. Рациональна побудова цієї структури передбачає врахування специфіки діяльності, масштабів підприємства, стратегічних цілей та умов зовнішнього середовища. Забезпечення ефективної взаємодії між службами, впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток персоналу та постійне вдосконалення управлінських процесів є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств у сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Богдан Н.М., Сегеда І.В. Менеджмент і маркетинг в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/65013/> (дата звернення: 02.04.2026).
2. Осадчук О.П., Шереметинський М.А. Напрямки удосконалення системи менеджменту персоналу на сучасному підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 9. С. 77-84.
3. Поплавський Е.В. Організаційно-економічний механізм управління сталим розвитком підприємств готельно-ресторанної сфери. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. № 7. С. 26-30.

ЛИСЮК ЛІЛІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Павлова Світлана

Житомирський державний університет імені Івана Франка

КОНЦЕПЦІЯ «ZERO WASTE» ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

У сучасному світі проблема забруднення навколишнього середовища стає все більш актуальною. Особливо це стосується сфери харчування, адже саме тут утворюється велика кількість відходів щодня. Часто значна частина продуктів просто викидається, хоча їх можна було б використати більш раціонально. У зв'язку з цим набуває популярності концепція нульових відходів. Вона передбачає таку організацію діяльності, при якій кількість сміття зводиться до мінімуму. Для закладів харчування це означає зміну підходу до приготування їжі, використання продуктів та обслуговування клієнтів. Основними напрямками реалізації цієї концепції є створення меню з мінімальними відходами, впровадження компостування та відмова від одноразового пластику.

Меню з нульовими відходами — це такий підхід у сучасній практиці організації ресторанного господарства, при якому всі продукти використовуються максимально ефективно. Його головна ідея полягає в тому, щоб зменшити кількість залишків і не допускати безпідставного викидання їжі. У традиційній кухні часто ігноруються деякі частини продуктів [3]. Наприклад, овочеві обрізки, стебла зелені або шкірки фруктів зазвичай викидаються. Проте в умовах раціонального підходу їх можна використовувати повторно. Овочеві залишки добре підходять для приготування бульйонів або соусів. Шкірки фруктів можна використовувати для настоїв, сиропів або десертів. Черствий хліб не обов'язково викидати — з нього можна зробити сухарі, грінки або навіть окремі страви. Таким чином, меню з нульовими відходами дозволяє не тільки зменшити кількість сміття, але й більш ефективно використовувати продукти.

Для того щоб меню було дійсно ефективним з екологічної точки зору, необхідно дотримуватись певних правил [1]. Перш за все, це повне використання продуктів. Важливо продумати, як можна використати кожен інгредієнт, щоб мінімізувати залишки.

Другим важливим принципом є сезонність. Використання сезонних продуктів дозволяє отримати більш свіжі інгредієнти та зменшити витрати на їх зберігання і транспортування. Також варто звертати увагу на локальність продуктів. Місцеві продукти зазвичай потребують менше ресурсів для доставки, що позитивно впливає на довкілля та собівартість готових страв.

Не менш важливим є планування закупівель та формування оптимальних закупок. Закупівля продуктів у правильній кількості допомагає уникнути їх псування. Крім того, можна заздалегідь продумати, як будуть використовуватись залишки.

Ще одним корисним підходом є створення гнучкого меню. Це означає, що деякі страви можуть змінюватись залежно від наявних продуктів, що дозволяє уникнути зайвих відходів.

Навіть при найкращій організації роботи повністю уникнути відходів неможливо. Саме тому важливу роль відіграє компостування. Вважаємо за потрібне наголосити, що компостування, утилізація відходів та використання органічних відходів може розглядатися як частина екологічного підходу.

Компостування – це процес природного розкладання органічних відходів. У результаті утворюється компост, який можна використовувати як добриво. До органічних відходів, які підходять для компостування, належать залишки овочів і фруктів; кавова гуща; чайні пакетики; шкаралупа яєць. Компостування дозволяє значно зменшити кількість сміття, яке потрапляє на сміттєзвалища. Крім того, воно має позитивний вплив на ґрунт, оскільки компост покращує його структуру і родючість.

Організувати компостування можна як у домашніх умовах, так і в закладах харчування. Деякі види харчових відходів можуть стати підтримкою притулків для котів та собак. У будь-якому випадку це може потребувати додаткової організації, але результат є виправданим.

Ще одним суттєвим фактором екологізації закладу ресторанного господарства є відмова від одноразового пластику, який наразі став однією з найбільших екологічних проблем сучасності. Він широко використовується у сфері харчування, але при цьому дуже довго розкладається. До одноразового пластику належать пакети, стаканчики, контейнери для їжі, трубочки та інші подібні вироби. Більшість із них використовується лише один раз, після чого викидається.

Зменшення використання пластику є важливим кроком до покращення екологічної ситуації. Для цього можна застосовувати різні альтернативи. Наприклад, замість пластикових пакетів можна використовувати багаторазові торби. Пластикові стаканчики можна замінити на паперові або багаторазові. Контейнери для їжі можуть бути виготовлені зі скла або металу. У закладах харчування також можна впроваджувати певні правила, наприклад, відмову від пластикових трубочок або заохочення клієнтів приносити власну тару.

Отже, використання принципів нульових відходів має багато переваг [2]:

- ✓ зменшення негативного впливу на довкілля. Менша кількість відходів означає менше забруднення.
- ✓ економія ресурсів. Продукти використовуються більш раціонально, що дозволяє знизити витрати.
- ✓ формування екологічної свідомості. Люди починають більше замислюватися над своїми звичками та їх впливом на природу.

Крім того, заклади, які впроваджують такі підходи, виглядають більш сучасними і відповідальними. Це може позитивно впливати на їх репутацію та приваблювати клієнтів.

Підсумовуючи можемо зазначити, що розробка меню з нульовими відходами, впровадження компостування та відмова від одноразового пластику є важливими складовими сучасного екологічного підходу у сфері харчування. Такі заходи дозволяють не лише зменшити кількість відходів, але й більш ефективно використовувати ресурси. Вони сприяють формуванню відповідального ставлення до навколишнього середовища. У сучасних умовах навіть невеликі зміни у повсякденній діяльності можуть мати значний позитивний ефект. Саме тому впровадження принципів нульових відходів є важливим кроком до сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Kushniruk, Halyna & Pandyak, Igor & Khudoba, Volodymyr. (2026). Integration of the Zero Waste concept into the restaurant business: the management aspect / Інтеграція концепції Zero Waste у ресторанний бізнес: управлінський аспект. *Economic scope*. 115-121. 10.30838/EP.210.115-121.
2. Юровчик, В., Гоблик-Маркович, Н., & Ільтьо, Т. (2024). Стратегічне управління hotesa: сучасний погляд. *Економічний простір*, (190), 162-166. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-30>

3. Zero Waste Training Handbook, Kalle K., Arro G., Kriipsalu M., McQuibban J., Kranjc J., Žnajder Ž., Kenk K., the BEZWA project, 2022 URL: https://zerowasteurope.eu/wp-content/uploads/2022/05/zw-handbook_Ukrainian.pdf

ОСИПЕНКО ЄГОР

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Павлова Світлана

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Готельно-ресторанний бізнес є одним із найбільш трудомістких секторів сфери послуг, де ефективність діяльності підприємства безпосередньо визначається якістю організації праці персоналу. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації споживчого попиту питання раціонального використання трудового потенціалу набуває особливої актуальності. Підприємства галузі змушені поєднувати необхідність забезпечення стандартів обслуговування з жорсткими ресурсними обмеженнями, що робить оптимізацію організації праці стратегічним пріоритетом управлінської діяльності [1].

Наукове осмислення організації праці в індустрії гостинності базується на розумінні її триєдиної природи. Раціональна організація праці, ґрунтуючись на досягненнях науки і техніки, дозволяє поєднати техніку і людей у єдиному виробничому процесі та за найменших витрат матеріальних і трудових ресурсів отримати найкращі результати [2, с. 344]. При цьому вирішуються три взаємопов'язані групи завдань: економічні (підвищення ефективності виробництва), психофізіологічні (створення сприятливих умов праці) та соціальні (всебічний розвиток працівника). Без комплексного вирішення психофізіологічних і соціальних завдань неможливо досягти економічних результатів, що принципово відрізняє сучасне розуміння організації праці від суто технократичного підходу.

Нормативно-правова база функціонування закладів готельно-ресторанного господарства в Україні є комплексною та багаторівневою. Регулювання охоплює питання безпечності харчових продуктів відповідно до Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», захисту прав споживачів, санітарно-гігієнічних умов праці, а також трудових відносин на підставі Кодексу законів про працю. Господарська діяльність у галузі ідентифікується за КВЕД 55 та 56, що охоплюють діяльність готелів, ресторанів та закладів харчування. Така нормативна архітектура формує чіткі правові межі організації праці та забезпечує захист інтересів як працівників, так і споживачів послуг.

Міжнародний досвід свідчить про ефективність застосування концепцій Lean-менеджменту, Kaizen та TQM у готельно-ресторанній сфері. Для вітчизняних підприємств доцільним є поступове впровадження базових інструментів цих концепцій, зокрема: щоденних коротких нарад для оперативного виявлення проблем, візуалізації завдань та результатів, стандартизації елементарних операцій, системи подання пропозицій працівниками щодо оптимізації роботи [3, с. 136]. Паралельно цифровізація бізнес-процесів є необхідною умовою підвищення продуктивності: автоматизація бронювання, управління замовленнями та обліку товарів сприяють зниженню людських помилок й підвищенню оперативності обслуговування [4].

Емпіричну базу дослідження становить готельно-ресторанний комплекс Relax (м. Житомир, вул. Черняхівського, 103В) – заклад категорії «три зірки», що поєднує готель на 21 номер, ресторан на 80 посадкових місць та бар на 25 місць. Чисельність персоналу становить 25–30 осіб. Аналіз фінансових показників засвідчує позитивну динаміку: загальний дохід у 2024 році склав 11 170 тис. грн, що на 25,5% перевищує показник попереднього року. Ключові операційні показники також демонструють зростання: завантаженість номерного фонду збільшилась до 58,7%, ADR склав 1 485 грн, RevPAR досяг 872 грн.

Дослідження системи організації праці у закладах готельно-ресторанного бізнесу виявило суперечливу картину. З одного боку, підприємства мають чіткий розподіл обов'язків, закріплений у посадових інструкціях, налагоджені графіки роботи з урахуванням цілодобового режиму готелю. З іншого боку, аналіз ефективності використання робочого часу у деяких закладах зафіксував коефіцієнт на рівні 0,65–0,70 при оптимальному значенні 0,80–0,85. Особливо гостро постає проблема нерівномірності завантаження: рецепціоністи у нічну зміну здійснюють лише 1–3 операції, тоді як у пікові денні години – до 15–20. Показник плинності кадрів становить 30–35% на рік, що вдвічі перевищує середній галузевий рівень (15–20%). Систематичного навчання персоналу практично не проводиться: лише близько 20% працівників за останній рік проходили фахові тренінги або курси.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс заходів щодо оптимізації організації праці. Перший захід – впровадження гнучких графіків роботи з урахуванням пікових періодів завантаження. Для рецепції було запропоновано триланкова система: денна зміна (08:00–20:00) з двома працівниками, вечірня (16:00–00:00) з одним і нічна (00:00–08:00) з одним. Для офіціантів – розірвані зміни відповідно до часу сніданку, обіду та вечері. Це дозволить підвищити коефіцієнт використання робочого часу до 0,75–0,80.

Другий захід – розробка системи нормування праці для всіх категорій персоналу: реєстрація гостя – 7–10 хвилин, прибирання стандартного номеру – 30 хвилин, номеру класу «люкс» – 45 хвилин. Третій захід – модернізація системи мотивації з введенням змінної частини заробітної плати (25–30%) на основі KPI та нематеріальних стимулів (програма «Працівник місяця», можливості кар'єрного зростання). Четвертий захід – цифровізація управлінських процесів через впровадження PMS-системи, CRM-платформи та автоматизованого обліку робочого часу. П'ятий захід – побудова системи безперервного навчання за принципом «70-20-10»: 70% – навчання на робочому місці під керівництвом наставника, 20% – обмін досвідом між колегами, 10% – формальне навчання на тренінгах та онлайн-курсах.

Розрахунки економічного ефекту свідчать про доцільність запропонованих заходів. Економія на фонді оплати праці через оптимізацію графіків становитиме 100–120 тис. грн на рік, скорочення витрат на рекрутинг унаслідок зниження плинності – 150–180 тис. грн, додатковий дохід від підвищення якості обслуговування – 200–250 тис. грн. Загальний економічний ефект складе 450–550 тис. грн на рік при прогнозованих інвестиціях 150–200 тис. грн, що забезпечує термін окупності менше одного року. Соціальний ефект виявлятиметься через покращення умов праці, зниження рівня виробничого стресу та формування стабільного кваліфікованого колективу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що ефективна організація праці у закладах готельно-ресторанного господарства є комплексним і багатоаспектним явищем, що потребує системного підходу до вирішення. Досвід готельно-ресторанного комплексу Relax засвідчує, що навіть у складних умовах воєнного стану підприємство здатне демонструвати позитивну динаміку за умови цілеспрямованої роботи з оптимізації управлінських процесів. Запропонований комплекс заходів є взаємопов'язаним: гнучкі графіки без нормування праці не дадуть результату, нормування без мотивації спричинить опір персоналу, а мотивація без навчання лишиться декларативною. Лише інтегроване впровадження всіх компонентів здатне забезпечити якісний стрибок у продуктивності праці та конкурентоспроможності закладу.

Список використаних джерел

1. Банєва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6–11.
2. Ланиця І. Ф., Мізюк М. Я. Трансформація в організації праці у закладах ресторанного підприємства. / Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Наукової конференції студентів / [відповід. за вип. : проф.

Семак Б. Б.]. – Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2023. – 772 с. С. 344–346.

3. Мініч І. Механізми адаптації міжнародного досвіду підвищення продуктивності праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. Том 8. № 1. С. 132–144.

4. Халахур Ю. Л., Клименко Л. В. Аспекти управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 41–45

ПРОКОФ'ЄВА ОЛЕКСАНДРА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Пойта Ірина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВИКЛИКИ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

Сучасна управлінська наука розглядає маркетинг не просто як діяльність зі збуту, а як класичну п'яту функцію управління поряд із плануванням, організацією, мотивуванням та контролем [3]. Важливо розрізнити дихотомію «управління маркетингом» та «маркетингове управління» - всеохопний принцип управління підприємством, де маркетинг стає «фільтром» між зовнішнім середовищем і внутрішніми процесами [9]. Головною відмінністю менеджменту від маркетингу є те, що об'єкт менеджменту знаходиться всередині підприємства, тоді як об'єкт маркетингу - поза ним (споживач, конкуренти). Маркетинговий менеджмент визначається як програмно-цільовий механізм адаптації підприємства до потреб споживачів за умови обмежених ресурсів.

Найвищий рівень конкурентоспроможності досягається через інтеграцію маркетингу, менеджменту та фінансового обліку [5]. Основним завданням управління є синхронізація маркетингового міксу (4P) таким чином, щоб кожен елемент посилював інші. У ланцюжку формування конкурентоспроможності менеджмент формує стратегію, маркетинг надає ринкові дані, а облік оцінює фінансові можливості та контролює рентабельність стратегічних рішень. Успіх бізнесу залежить від повної інтеграції маркетингу в апарат управління, що дозволяє уникати суб'єктивізму при прийнятті рішень.

Управління маркетингом у малому та середньому бізнесі (МСБ) має суттєві перешкоди: відсутність окремих підрозділів, брак професійних кадрів та виконання маркетингологами непрямих обов'язків. Через обмеженість ресурсів малі фірми часто використовують недиференційований маркетинг [7]. Проте гнучкість МСБ дозволяє швидко трансформуватися відповідно до змін ринку. Для середніх підприємств життєздатність забезпечується через спеціалізацію в конкретних ринкових нішах як спосіб протистояння корпораціям.

В умовах війни та системної кризи низький рівень адаптивності організаційної структури сповільнює реакцію підприємства, що робить оперативне прийняття рішень неможливим [8]. Функції маркетингу під час війни зміщуються у бік підтримки зв'язку з клієнтами, збереження репутації через соціальну відповідальність та адаптації до змін попиту на критично важливі товари [1]. Маркетинговий менеджмент у кризові періоди стає тотожним «управлінню попитом», де завданням є коригування часових меж та структури споживання. Критично важливою стає робота з емоційним станом споживача [8].

Цифрова трансформація маркетингу характеризується використанням ШІ, соціальних мереж та Big Data. Інноваційні методи на прикладі моделі INDITEX демонструють успіх за рахунок швидкості циклу «Fast Fashion», орієнтації на актуальні запити та жорсткого контролю логістики [4]. Європейський досвід підтверджує зміщення фокусу на маркетинг сталого розвитку (Sustainable Marketing), де екологічна відповідальність стає частиною стратегії бренду [6].

Оцінка ефективності маркетингу має бути багаторівневою: реалізація функцій, маркетингового міксу та використання ресурсів [2]. До ключових метрик належать ROI, NPS та LTV. Обов'язковим етапом є SWOT-діагностика середовища. Контролінг маркетингу забезпечує систематичну перевірку процесів для коригування стратегії у реальному часі. Маркетинг є ланкою між потребами ринку та комерціалізацією ідей, створюючи базу для післявоєнного відновлення підприємств.

Список використаних джерел

1. Бондаренко В. М. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
2. Герасимяк Н. В., Ковальчук О. В., Даценко В. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 341–347.
3. Гончарова Т. А., Садова І. О. Маркетинг як функція менеджменту організацій. НУЦЗУ.
4. Захарова О. В., Проданова Л. В., Клівак О. О. Інноваційні методи маркетингового менеджменту на прикладі моделі бізнесу INDITEX. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 21–29.
5. Маркова С., Головань О., Пучков О. Вплив маркетингу, менеджменту та обліку на стратегічне управління потенціалом підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 133–141.
6. Остапчук Т. П., Бужимська К. О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту: європейський досвід. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 42–50.
7. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 111–115.
8. Сахацький М. П., Запша Г. М., Бишовець О. М. Роль і функції маркетингу в управлінні інвестиційно-інноваційною діяльністю в умовах системної кризи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69.
9. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Том 27. № 1. С. 257–262.

СТРИЖ АРТЕМ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Овдіюк Олена

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ІНТЕГРАЦІЯ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими змінами споживчих переваг, цифровізацією економічних процесів та зростанням ролі інформаційних комунікацій. У таких умовах рекламна діяльність перестає бути лише інструментом інформування споживачів і трансформується у важливий елемент стратегічного маркетингового управління підприємством. Саме інтеграція реклами у систему маркетингового менеджменту дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, ефективне позиціонування продукції на ринку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Рекламна діяльність виступає складовою системи маркетингових комунікацій підприємства та тісно пов'язана з іншими елементами комплексу маркетингу — товарною, ціною, збутовою та комунікаційною політикою. Її основним завданням є формування попиту, підтримка іміджу підприємства, стимулювання збуту та створення стійких взаємовідносин із

цільовою аудиторією. Водночас ефективність рекламної діяльності значною мірою залежить від рівня її інтегрованості у загальну систему управління підприємством.

Інтеграція рекламної діяльності передбачає узгодження стратегічних цілей підприємства з маркетинговими цілями та комунікаційними заходами. У межах маркетингового управління реклама розглядається не як окремий процес, а як складова єдиної системи прийняття управлінських рішень. Такий підхід забезпечує комплексність впливу на споживача, підвищує результативність використання ресурсів і сприяє формуванню цілісного бренду підприємства.

Важливою передумовою інтеграції рекламної діяльності є стратегічне планування. Планування реклами повинно здійснюватися на основі маркетингових досліджень, аналізу зовнішнього середовища, оцінки конкурентів, визначення цільових сегментів ринку та поведінки споживачів. Використання аналітичних інструментів дозволяє підприємству прогнозувати ефективність рекламних заходів та оптимізувати витрати на просування продукції.

Система маркетингового управління підприємством включає такі взаємопов'язані етапи: аналіз ринку, визначення маркетингових цілей, розроблення стратегії, планування комплексу маркетингових комунікацій, реалізацію рекламних заходів та оцінювання їх ефективності. Реклама виступає комунікаційним механізмом, який забезпечує практичну реалізацію маркетингової стратегії та транслює цінність продукту споживачам.

Особливого значення інтеграція рекламної діяльності набуває в умовах цифрової трансформації економіки. Розвиток інтернет-технологій, соціальних мереж, мобільних платформ та онлайн-торгівлі сприяв переходу від традиційних рекламних моделей до інтегрованих маркетингових комунікацій. Сучасні підприємства активно використовують цифрову рекламу, контент-маркетинг, відеомаркетинг, персоналізовані рекламні повідомлення та аналітичні системи збору даних про поведінку споживачів.

Інтегровані маркетингові комунікації забезпечують єдність усіх каналів взаємодії підприємства зі споживачем. Вони передбачають поєднання реклами, стимулювання збуту, зв'язків із громадськістю, прямого маркетингу та digital-інструментів у межах єдиної комунікаційної стратегії. Такий підхід дозволяє сформувати послідовне інформаційне середовище, підвищити впізнаваність бренду та посилити довіру споживачів.

Однією з ключових умов ефективної інтеграції реклами у маркетингове управління є організаційне забезпечення. На підприємстві повинна функціонувати гнучка структура маркетингового підрозділу, здатна оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації. Важливу роль відіграє координація діяльності між відділами маркетингу, продажу, виробництва та стратегічного управління, що забезпечує узгодженість комунікаційної політики з загальними цілями розвитку підприємства.

Не менш важливим аспектом є оцінювання ефективності рекламної діяльності. Інтеграція реклами у систему маркетингового управління передбачає використання економічних та комунікаційних показників ефективності, зокрема рівня охоплення аудиторії, конверсії, приросту продажів, рівня впізнаваності бренду та рентабельності рекламних інвестицій. Систематичний моніторинг результатів дозволяє своєчасно коригувати маркетингову стратегію та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Практика діяльності сучасних підприємств свідчить, що інтеграція рекламної діяльності сприяє оптимізації витрат на маркетинг, підвищенню ефективності просування продукції та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Вона забезпечує синергію між різними маркетинговими інструментами, що дозволяє досягати більшого ефекту порівняно з використанням окремих комунікаційних заходів.

Таким чином, інтеграція рекламної діяльності у систему маркетингового управління підприємством є необхідною умовою ефективного функціонування бізнесу в сучасному конкурентному середовищі. Комплексний підхід до планування та реалізації рекламних заходів дозволяє підприємствам формувати стійкі взаємовідносини зі споживачами, підвищувати результативність маркетингової діяльності та забезпечувати довгостроковий

економічний розвиток. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення методів оцінювання ефективності інтегрованих маркетингових комунікацій та розроблення інноваційних підходів до управління рекламною діяльністю підприємств.

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. Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. Оцінка ефективності рекламної діяльності в Інтернеті. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/38.pdf.
3. Дубовик Т.В., Бучацька І.О., Савчук А.М. Маркетингові комунікації; Держ. торг.-екон. ун-т. Київ: ДТЕУ, 2025. 243 с.
4. Курбан О.В., Курбан С.О. Нейромаркетинг: реклама, PR, digital-marketing, брендинг: навч. посіб. Київ: Білий Тигр, 2019. 159 с.

ВЛАДЗЯНОВСЬКА СОФІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Пойта Ірина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сьогоднішній світ рухається з безпрецедентною швидкістю. Зміни відбуваються не поступово, а стрибкоподібно: технології оновлюються швидше, ніж встигають з'являтися підручники про них. Одні галузі переживають справжній розквіт, відкриваючи нові ринки й формати взаємодії, інші – трансформуються або зникають, поступаючись місцем більш адаптивним моделям. У центрі цієї глобальної перебудови стоїть штучний інтелект – не як чергова інновація, а як системоутворюючий фактор ХХІ століття.

Із його стрімкою інтеграцією у бізнес-процеси та повсякденне життя дедалі більше фахівців ставлять собі непрості запитання: чи залишиться моя професія актуальною? Чи зможу я конкурувати з алгоритмами, що навчаються швидше за людей? Особливо гостро ці питання звучать у середовищі менеджерів та маркетологів. З одного боку, ці професії ґрунтуються на емпатії, стратегічному баченні та глибокому розумінні поведінки людей – а отже, мають суттєвий «людський» компонент. З іншого боку, значну частину операційної роботи – аналіз даних, сегментацію аудиторії, прогнозування попиту, тестування гіпотез – штучний інтелект уже сьогодні виконує швидше й точніше [2].

Ми фактично стоїмо на порозі нової ери, де ШІ виступає не допоміжним інструментом, а повноцінним співучасником бізнес-процесів. Він бере на себе рутинні завдання та роботу з великими масивами даних, залишаючи людині стратегічні рішення, творчість і фінальну відповідальність. Це не просто модернізація інструментарію – це зміна парадигми мислення в управлінні та маркетингу.

Особливо помітною трансформація стала у сфері цифрового маркетингу. Ще кілька років тому достатньо було якісно налаштувати SEO-стратегію, щоб забезпечити стабільний приплив органічного трафіку. Високі позиції у видачі гарантували кліки, а кліки – потенційні продажі. Проте сьогодні пошукові системи інтегрують у свою роботу алгоритми штучного інтелекту, які формують відповіді безпосередньо в інтерфейсі пошуку. Це змінює саму логіку взаємодії користувача з інформацією: він дедалі рідше переходить за посиланнями, отримуючи узагальнену відповідь одразу.

За даними дослідження платформи BrightEdge, із впровадженням генеративних елементів у пошукові системи клікабельність органічних результатів може знижуватися з 25% до 7%. Додатково аналітичні звіти свідчать, що значна частка користувачів у США вже щоденно

застосовує пошукові інструменти з елементами ШІ. Це означає, що традиційні методи залучення трафіку втрачають ефективність, а фахівцям доводиться переосмислювати підходи.

Втім, говорити про повну втрату актуальності SEO-спеціалістів передчасно. Зміцнення позицій у безкоштовному пошуку сьогодні потребує ширшої стратегії формування цифрового авторитету бренду. Йдеться про системну співпрацю з медіа, підготовку експертних матеріалів, розвиток відеоконтенту, зокрема YouTube-каналів, а також активну присутність на платформах відгуків – G2, Yelp, TripAdvisor. Важливим елементом стає участь у професійних дискусіях на Reddit та Quora, де формується довіра до бренду через пряму взаємодію зі спільнотою. Таким чином, SEO трансформується з технічної оптимізації в комплексну стратегію управління цифровою репутацією [3].

Ще одним напрямом змін є автоматизація контент-маркетингу. Сучасні системи працюють не лише з текстами, а й з відео, зображеннями та інфографікою. Генерація контенту стала швидшою й дешевшою, що відкриває компаніям можливість масштабувати комунікацію. Проте повна заміна людського фактору наразі неможлива. ШІ не завжди здатен відтворити унікальну тональність бренду, глибину сенсів та контекстуальну чутливість, необхідну для якісної взаємодії з аудиторією. Саме тому роль професійних авторів, редакторів і стратегів залишається ключовою.

Водночас зростає значення безпеки даних і регуляторної відповідності. Інтеграція штучного інтелекту супроводжується підвищеним контролем з боку регуляторів. Очікується, що вже найближчими роками лідери ринку впроваджуватимуть AI-рішення з вбудованими механізмами анонімізації даних, управління згодами користувачів та автоматичного аудиту комплаєнсу. Це дозволить бізнесу відповідати жорсткішим вимогам законодавства без втрати операційної ефективності [3].

У сфері менеджменту вплив штучного інтелекту не менш відчутний. Автоматизація адміністративних процесів – планування, звітності, моніторингу показників – поступово звільняє керівників від рутинної роботи. За результатами опитувань, понад половина менеджерів розглядає впровадження ШІ як можливість оптимізувати процеси та забезпечити безперебійне функціонування команд. Вивільнений час стає стратегічним ресурсом, який можна спрямувати на розвиток персоналу, коучинг і прийняття комплексних управлінських рішень.

Попри це, відповідальність залишається за людиною. Керівники повинні контролювати результати роботи алгоритмів, встановлювати межі їхньої автономності та брати на себе фінальні рішення. Технології не спрощують управління – вони підвищують його інтелектуальну складність. У міру інтеграції ШІ в системи управління проектами, CRM та HR-платформи від менеджерів вимагатиметься не лише інтуїція, а й уміння працювати з великими масивами даних, інтерпретувати аналітику та приймати рішення на її основі.

Окремої уваги заслуговує розвиток чат-ботів та цифрових помічників. Вони забезпечують безперервну комунікацію з клієнтами, відповідають на типові запити, допомагають із підбором товарів і відстеженням замовлень. Це підвищує швидкість зворотного зв'язку, зменшує навантаження на контакт-центри та формує позитивний користувацький досвід. У сфері електронної комерції такі рішення особливо ефективні серед молодшої аудиторії, яка надає перевагу текстовій взаємодії [1].

Крім того, розвиток голосових асистентів відкриває нові можливості для так званої voice commerce – здійснення покупок за допомогою голосових команд. Це робить процес споживання ще більш інтегрованим у повсякденне життя та створює нові точки дотику між брендом і клієнтом [4].

Отже, вплив штучного інтелекту на менеджмент і маркетинг – це не тимчасовий тренд, а глибока структурна трансформація. Ті, хто сприймає ШІ як конкурента, ризикують втратити позиції. Натомість фахівці, які навчаються працювати з алгоритмами як із партнером, отримують конкурентну перевагу. Майбутнє належить не машинам і не людям окремо, а їхній синергії – де швидкість обчислень поєднується з людською інтуїцією, етикою та креативністю.

Список використаних джерел

1. Madanchian M. The Impact of Artificial Intelligence Marketing on E-Commerce Sales. *Systems*. 2024. Т. 12, No 10. Арт. 429. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12100429>
2. Bawack R. E., Wamba S. F., Carillo K. D. A., Akter S. Artificial Intelligence in E-Commerce: A Bibliometric Study and Literature Review. *ElectronicMarkets*. 2022. Т. 32, No 1. С. 297–338. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00537-z>
3. Буллах О.В. Глобальний вплив штучного інтелекту та машинного навчання на ефективність електро-нної комерції. *Бізнес Інформ*. 2023. No 8. С. 114–121. URL: <http://www.business-inform.net>
4. Sarita, Kumar H., Mishra S.K., Swaroop M. Transforming Role of Artificial Intelligence in E-Commerce. *Journal of Positive School Psychology*. 2022. Т. 6, No 8. С. 4605–4615.

ДИЧКО ВІКТОРІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Пойта Ірина, Житомирський державний університет імені Івана Франка

ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ТРИГЕРІВ У МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МОНЕТИЗАЦІЇ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

У сучасних умовах розвитку української економіки та медіапростору увага споживача стала головним економічним активом. Зростання конкуренції між провідними медіаплатформами зумовлює необхідність використовувати нові механізми утримання аудиторії та підвищення ефективності маркетингового впливу. Особливої цінності набувають соціальні тригери як інструменти привернення уваги та залученості споживачів.

Соціальні тригери – це психологічні стимулятори, що базуються на соціальних інстинктах людини (бажання належати до групи, страх втрати, повага до авторитету), які спонукають до негайної дії. В умовах інформаційного перевантаження мозок споживача переходить на «автопілот», де рішення приймаються не раціонально, а на основі швидких емоційних сигналів.

Соціальні тригери являють собою емоційно значущі фактори, які викликають певний спектр почуттів. Основним регулятором емоцій є лімбічна система, що прискорює ухвалення рішень, знижуючи частку раціонального аналізу і водночас посилюючи запам'ятовування інформації. Використовуючи ці знання медіахолдинги збільшують тривалість взаємодії аудиторії з контентом через перегляд, поширення, коментування. Чим вищим є рівень залученості аудиторії – тим більш привабливим є продукт для рекламодавців. Найчастіше вживання соціальних тригерів присутнє у форматі телевізійних реаліті-шоу, які базуються на демонстрації міжособистісних конфліктів, емоційних переживань, соціальної конкуренції та особистих історій учасників. Такий контент сприяє формуванню стійкого інтересу аудиторії та стимулює її подальшу взаємодію з продуктом, включаючи перегляд наступних епізодів, обговорення у соціальних мережах та споживання супутнього рекламного контенту.

Інтеграції у реаліті-шоу працюють як спосіб створити для бренду природну присутність у середовищі, де глядач уже емоційно залучений. У телешоу на кшталт «Холостяк», «Супермама», «Одруження наосліп» та ін. рекламні інтеграції формуються через просту подачу, естетичні сцени та в чутливі моменти. Такий підхід дозволяє сформувати позитивний імідж навколо бренду, що підвищує рівень довіри до нього та сприяє формуванню позитивного споживчого сприйняття. Крім того, багаторазове повторення візуального контакту з брендом забезпечує ефект запам'ятовування, яке є важливим фактором впливу на подальшу поведінку споживача. Також реаліті-шоу активно поширюються у вигляді коротких відео, що привертають додаткову увагу аудиторії та збільшують кількість контактів із брендом.

Серед найбільш упізнаваних брендів у реаліті-шоу можна виділити Lovare, Uklon, Philips, Schweppes, «Карпатська джерельна» та інші. З'явившись на екрані у момент певних патернів

поведінки (романтичні побачення, втамування спраги, догляд за собою, пересування розмови за столом) ці компанії змогли підвищити пізнаваність бренду й сформувати емоційний зв'язок зі споживачем на довгострокову перспективу. Завдяки цьому вони займають валову частку українського ринку, розширюють асортимент та зміцнюють лояльність аудиторії.

Монетизація соціальних тригерів реалізується через комплекс взаємопов'язаних економічних механізмів, серед яких провідну позицію займають рекламні інтеграції, продакт-плейсмент, спонсорство й соціальні мережі. Рівень емоційної залученості аудиторії безпосередньо впливає на показники переглядів, рейтингів та охоплення, які виступають основою для формування вартості рекламних розміщень, адже залучена аудиторія дає економічний результат, що проявляється у зростанні доходів від реклами, спонсорських інтеграціях та партнерських програмах.

Отже, соціальні тригери є потужним інструментом монетизації, оскільки вони працюють із базовими психологічними потребами споживача. Для досягнення сталого економічного ефекту підприємствам необхідно відмовитися від агресивного маніпулювання на користь нативної інтеграції тригерів у клієнтський шлях. Майбутнє маркетингу належить синергії психології та великих даних (Big Data), де кожен контакт із брендом є персоналізованим стимулом.

Список використаних джерел

1. Thaler R.H., Sunstein C. R. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. — Yale University Press, 2008.
2. Канеман Д. *Мислення швидко й повільно*. К.: Наш Формат, 2017.
3. *Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти: колект. монографія* / Бабаченко Л.В. та ін.; за ред. д-ра наук з держ. упр., проф.: Ромата Є.В., д-ра екон. наук, проф. Смерічевського С.Ф.; Нац. авіац. ун-т [та ін.]. Київ: Студцентр, 2021. 309 с.
4. Фалович В.А., Якимишин Л.Я., Корчак О.С. *Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації: монографія*; за ред. д-ра екон. наук В.А. Фаловича; Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль: Бескиди, 2023. 495 с.
5. Чалдині Р. *Психологія впливу*. Х.: КСД, 2023.

ЧЕБАНЕНКО АЛІНА

Науковий керівник

к.е.н., доцент Мосійчук Ірина Вікторівна

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ РОБОТОДАВЦЯ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРЕДСТАВНИКІВ ПОКОЛІННЯ Z

XXI століття — час, що породжує незліченну кількість викликів для нашого суспільства. Ми проживаємо епоху великих змін, коли буденність перетворюється в хаотичність. Кожна сфера діяльності людини відчуває колосальний тиск, зокрема бізнес-сегмент. Мінливе середовище сьогодення вимагає неабиякої швидкості у прийнятті правильних рішень, оскільки найменша помилка й втрата підходящого моменту веде до незворотних процесів, результат яких повсякчас непередбачуваний.

В умовах воєнному стану в Україні процес управління змінами ускладнюється через погіршення умов ведення бізнесу, зростання рівня невизначеності, обмеженість ресурсів та втрати різного роду. Особливістю такого стану є те, що серед змін переважають не планові, а саме ситуаційні зміни, що ускладнює процес управління ними та ведення господарської діяльності в цілому [4]. За таких обставин традиційні методи менеджменту є неефективними та потребують втручання, оскільки застосування такої методології в умовах поточної кризи є найгіршим рішенням, що ґрунтуються на довірі до системного підходу та стабільності наявних основних засобів й капіталу організацій. Сучасне середовище передбачає, що здатність

підприємства до адаптації та виживання визначається не матеріальними активами, а гнучкістю, професіоналізмом та психологічною стабільністю робітників.

Тому, парадигма управління змінами зміщується з адміністрування ресурсами на розвиток людського потенціалу. Персонал підприємства є основним провідником змін, тому важливо перш за все робити акцент на управління змінами в системі менеджменту персоналу, а на наступному кроці вони будуть підтримувати інші організаційні зміни та зміни в інших функціональних системах [4]. Відтак, застосування людиноцентричного підходу не просто про перебування людини у межах підприємства, а чіпляє кожен аспект досвіду працівника з компанією: від першого враження до звільнення.

Employment Value Proposition — ціннісна пропозиція — це унікальний набір переваг та цінностей, які організація пропонує своїм працівникам в обмін на їх навички, досвід та внесок у досягнення цілей організації [1]. Якісно сформована EVP є вирішальним чинником диференціації бренду роботодавця на висококонкурентному ринку праці, дозволяючи компанії транслювати цілі й цінності. З метою забезпечення конкурентоспроможності «робочого місця», залучення та утримання талановитих фахівців для будь-якого підприємства необхідно ідентифікувати та враховувати ціннісні орієнтації потенційних та наявних співробітників у розрізі поколінь [5]. Найбільш відчутно цей вплив проявляється у взаємодії з поколінням Z, чий вимоги до автентичності та змістовності праці спонукають численні компанії до переосмислення своїх вимог до найму.

Для глибшого розуміння механізмів трансформації EVP необхідно проаналізувати фундаментальні характеристики генерації Z. Згідно з дослідженнями Девіда та Йони Стілман, існує 7 ключових ознак поведінки зумерів, що визначають їх очікування від робочого місця:

1. Фізично-цифровий світ.
2. Надвисока персоналізація.
3. Реалістичність.
4. Страх пропустити.
5. Микономіка (ми + економіка).
6. Зроби сам.
7. Умотивованість [2].

Кожна з цих ознак є частиною системи бачення зумерів, тож акцентувати увагу лише на одному чиннику — не варто. У певному сенсі, покоління Z є першопрохідцями і основними детермінантами, навколо яких створюються й трансформуються бізнес-моделі, оскільки це генерація, яка зростає крок у крок з цифровізацією. Це породжує принципово нові вимоги до бренду роботодавця. Зокрема, розуміючи, що межа між фізичним і цифровим простором для зумерів є нівельованою, перше знайомство з EVP компанії дедалі частіше відбувається не через офіційні сайти, а крізь призму соціальних мереж та візуального контенту, що транслює справжній «вайб» компанії.

Дослідження цифрової поведінки зумерів підтверджує, що для них критично важливим є швидкий доступ до інформації через візуальні канали. Маркетологиня, засновниця організації «DGTL Pros» Юлія Проскуріна зазначає, що «60% покоління Z вже не гуглить, а шукає інформацію в TikTok і в Reels, особливо якщо це якийсь ресторан чи відпочинок... Instagram дозволяє передавати загальний вайб закладу, те, що пошукові мережі не можуть зробити» [3].

Така зміна споживчої та пошукової поведінки безпосередньо експлуатується на ринок праці: для роботодавця це означає, що соціальні мережі є засобом передати загальний «вайб» компанії з метою знайомства та формування прихильності до підприємства, що практично неможливо зробити через стандартні текстові оголошення; очима працівника, якщо компанія не має виходу у соціальні мережі, вона автоматично втрачає інтерес до себе.

Окрім каналів комунікації, особливого значення набуває змістовне наповнення контенту, де пріоритет віддається автентичності, екологічності та справжності. Юлія Проскуріна зазначає, що зумери дуже сильно заморочуються над тим, який буде світ після них... їм дуже

подобається лофай контент — це не ідеальний контент, розроблений на швидку руку, їм подобається справжність [3]. Це свідчать про докорінну зміну пріоритетів суспільства — від ідеалізованої корпоративної картинки до демонстрації реальних цінностей та соціальної відповідальності бізнесу. Таким чином, саме автентичність і щирість стають фундаментом нової ціннісної пропозиції, здатної залучити молодих фахівців через відчуття спільної участі у створенні кращого майбутнього.

Трансформація EVP для цієї аудиторії також передбачає зміну класичного сторітелінгу на формування цілісного емоційного фону навколо бренду. Оскільки традиційні історії успіху працюють із зумерами менш ефективно, бізнесу варто зосередитися на сильному позиціонуванні та створенні специфічної атмосфери, яка резонує з їхніми внутрішніми цінностями [3]. Високий ступінь прозорості та готовність компанії відкрито розділяти проблеми своїх людей робить представників покоління Z сильнішими, хоча така відвертість і несе певні репутаційні ризики для організацій.

Проте, варто зауважити, що зумери — це непостійне покоління. На відміну від старшого покоління, їх ставлення з приводу лояльності до компаній базується на постійній конкуренції брендів за їхню увагу. Молоді фахівці набагато простіше ставляться до зміни прихильностей: якщо сьогодні роботодавець підкорив їхнє серце — вони залишатимуться відданими йому, але вже завтра інший гравець на ринку може запропонувати більш актуальний досвід чи резонуючі цінності. Така гнучкість і динамічність вимагає від бізнесу оперативно адаптувати свою EVP, що водночас відкриває широкі можливості для нових брендів, здатних швидко підлаштовуватися під мінливі запити нової генерації [3].

Підсумовуючи, можна визначити, що трансформація EVP в умовах виходу на ринок покоління Z є незворотним процесом, який постає визначальним фактором існування компанії у подальшому. Люди — найцінніший капітал компанії, тому важливо впроваджувати демократичну структуру влади у будь-яку організацію, яка забезпечить розуміння того, що головною ланкою виробництва є людина. Відтак, у сучасному турбулентному середовищі людиноцентричний підхід постає ключем на шляху до успіху підприємства.

Список використаних джерел:

1. Лучко Д., Зеленевиц В. Розроблення пропозиції цінності працівника (EVP) для підтримки стратегії інтернаціоналізації в умовах цифрових та демографічних змін. *Scientific journal*. 2025. № 346. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-57> (дата звернення: 14.04.2026).
2. Стілман Д., Стілман Й. Покоління Z на роботі. Як наступне покоління змінює сферу трудових відносин / пер. з англ. І. Гоял. Харків : Фабула, 2019. 304 с.
3. Сто брендів. Як зацікавити Зумера? Маркетинг та контент для різних поколінь. *YouTube*. 18 берез. 2025. URL: <https://youtu.be/UXoLrCng630?si=yUWokfLwoggHUha2> (дата звернення: 14.04.2026).
4. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79> (дата звернення: 14.04.2026).
5. Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1, № 4. С. 34–47. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.06> (дата звернення: 14.04.2026).

СЕКЦІЯ 3. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ

KOSTYRKO ALYONA

Scientific Supervisor:

Ph.D., Associate Professor, Maryna Petrenko, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

PERSONNEL MANAGEMENT AND MARKETING

Enterprises are expected to function within the markets for products, services and workforce, highlighting that human capital is a crucial foundation. Motivated and creative employees play a role in making ideas for innovation, bettering working processes and providing the efficiency of the organization. Here personnel management and personnel marketing are applied to optimize labor resources and hiring well-qualified specialists. Personnel marketing also develops the expected work conditions aimed at potential employees.

Personnel management is a rather complex system of management actions aimed at planning, organizing, motivating and controlling labor resources. The main processes include planning personnel needs, recruiting and selecting employees, their training and professional development, evaluating performance and motivating. The important goals of personnel management are to provide the companies with the required number of skilled and competent employees. Effective personnel planning helps to foresee the needs for employees and avoid shortages of labor resources and correctly distribute responsibilities between workers [1].

Let's focus our attention on the activities related to recruitment and selection of personnel. To find suitable candidates, companies use various methods, namely, testing, interviews, assessment centers and verification of professionalism. Properly organized selection forms a strong and professional workforce, whose primary goal is to perform complicated tasks effectively. Another most effective way which is probably not considered so much after hiring would be to help new employees adapt to given working conditions and demands. It helps them to understand corporate tasks and duties in any organization very fast sooner.

Another important factor of effective management is improving the professional skills of employees, because raising competencies plays a large role in maintaining the company's high efficiency and competitive advantage. Training programs, training, mentoring and specialized advanced training courses will prepare employees to perform their roles efficiently, benefiting the organization as well as increasing job satisfaction like loyalty.

The advanced function of personnel management systems in motivation and performance management is to improve labor efficiency and form various incentive systems, which include monetary rewards, economic benefits, financial compensation, pay-related incentives, bonuses and benefits, salary-based rewards, intrinsic motivation factors, psychological rewards, social incentives, recognition and appreciation, career development opportunities. An effective motivation system can make higher staff engagement of productivity and employee focus on achieving working goals [2].

Modern firms also use marketing methods in operating with labor resources. Personnel marketing studies basically the needs, demands, standards, targets, objectives, performance criteria and motivations of potential or even existing employees together with given strategies for attracting, training and educating specialists.

Brand building is basic element of personnel marketing. We can define employer brand as fostering a favorable organizational identity in the market. For this, various communicative channels are used, within which they demonstrate their corporate culture, career development and loyalty. Corporate websites, social networks, professional platforms and job search sites have an important role in this process. A well-established employer brand helps you to attract well-qualified workers, lower hiring expenses, cut recruitment and improve staff retention and loyalty.

Internal marketing refers to the promotion implemented for achieving high employee satisfaction, human resources/micro-marketing. The main tasks associated with internal marketing are

establishing efficient communication systems, appropriate compensation, team dynamics and career development. Employees who perceive their work as valued, appreciated and respected actually always show higher motivation and make greater contributions.

Understanding the development of digital technologies is important as it has rapidly transformed personnel management and marketing. Companies use digital HR systems, artificial intelligence tools and data-driven optimization of recruitment to evaluate employee performance and predict future staffing needs. Online job search platforms and professional social networks help you to find more candidates and find talented specialists faster. Digital solutions enable the analysis of the level of staff engagement, assess labor productivity and form more effective HR strategies based on analytical data.

Personnel management focuses on aspects such as diversity, inclusion and employee well-being. As a result various communicative channels are used, within which they demonstrate their corporate ethical and social responsibility, company culture and guiding values together with professional growth and social accountability. In this process, corporate websites, social networks, professional platforms and job search sites play an essential role. Internal marketing refers to the promotion implemented for achieving high employee satisfaction, human resources/micro-marketing [3].

So, to summarize, personnel management and personnel marketing are interrelated components of modern organizational management. Key tasks associated with internal marketing are establishing efficient communication systems, appropriate compensation, team dynamics and career development. Employees who feel their work is respected, valuable and actually matters will always show greater motivation to the enterprise.

REFERENCES:

1. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2020. URL: <https://www.koganpage.com> (date of application: 15.03.2026).
2. Dessler G. Human Resource Management. Pearson, 2026. URL: <https://www.pearson.com> (date of application: 15.03.2026).
3. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International. 2026. URL: doi.org (date of application: 15.03.2026).

HOZHENKO NATALIIA

Scientific Supervisor:

Ph.D., Associate Professor, Maryna Petrenko

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT AND MARKETING IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINIAN BUSINESSES

European integration significantly changes economic systems, business processes and management methods in many countries. The adoption of European economic and institutional standards forces companies to rethink their managerial and marketing models to meet new requirements, regulatory laws, and competitive environment conditions. For Ukrainian businesses, this process opens up new avenues — entry into external markets, attracting foreign capital, and establishing technological cooperation — while simultaneously increasing competitive pressure and demanding a higher level of managerial maturity.

Under the conditions of European integration transformations, strategic thinking, innovation implementation and the development of international partnerships are gaining increasing importance. Modern companies must consider not only internal operational effectiveness but also their ability to flexibly respond to the challenges of a complex and ever-changing global environment. Because the European market is characterized by fierce competition and a complex regulatory framework, it's crucial for businesses to ensure quality management, adherence to sustainable development

principles, and transparency in corporate governance. Adhering to European standards across production processes like logistics or business administration becomes crucial for successful entry into the broader EU market.

Another vital element regarding management amid European integration pertains to fostering innovative capabilities. The policies enacted at the EU level actively support advancements in research along with technological progressions; thus firms aiming for success within these markets ought to invest significantly in innovation endeavors while enhancing digital transformation efforts alongside human capital development initiatives. Efficient management frameworks should promote creativity through knowledge sharing engagements coupled with collaboration involving academic institutions or research bodies — facilitating product development improvements which ultimately bolster competitiveness on a global scale.

Moreover, digital marketing emerges as an essential factor influencing how enterprises adapt under conditions set forth through Europe's integrated environment. Apt modernized marketing tactics must be aimed toward comprehending distinct consumer group requirements evident throughout various segments present within this vast continent. Firms will find it prudent when considering cultural variances amongst clientele behavior patterns whilst acknowledging environmental consciousness reflected in rising demand towards sustainable offerings. European consumers frequently exhibit heightened scrutiny over aspects concerning product excellence, ease of accessibility pertaining to ecological benchmarks and ethical manufacturing protocols—all warranting greater emphasis placed upon value generation and responsible sourcing methodologies paired with long-lasting customer relations cultivation.

Furthermore, the advent of advanced digital channels enhances promotional capacities available via online platforms, social media outreach, data analytics enabling enhanced communication directly between brands & target audiences. The ongoing evolution surrounding digitization permits businesses to expand overall reach, tailoring messages specifically designed to resonate with clients' unique preferences, thereby improving user experiences effectively. Utilizing contemporary technology empowers establishments, tapping into wider demographics, ensuring stronger footholds and competing successfully amidst unified trading arenas found across Europe today.

Integration promotes adoption among organizations embracing progressive concepts revolving around relationship-oriented selling, customer centricity brand stewardship. Enterprises now face dual focuses: short-term revenue boosts balanced against cultivating enduring associations with partners alike. Aspects including robust branding, consistent messaging and trust from patrons emerge as pivotal elements determining triumphs faced navigating an intensively rivalrous atmosphere prevalent internationally. Current theories suggest ventures creating substantial client values, maintaining loyal rapport achieve superior levels stability and profitability [1].

Finally, national economies merging onto a larger continental stage incites vigorous strategy formations targeted at sustaining competitive advantage. Determined assessments assessing strengths and identifying differentiators become fundamental prerequisites for crafting pathways distinguishing respective products services offered. Success hinges leveraging innovations delivering top-tier output technologically driven campaigns adeptly curated. Timely adaptability responding shifts occurring in marketplaces, continually refining solutions fundamentally secures prospects longevity and prosperity envisioned as thriving economically in the United Kingdom [2].

Consequently, both managerial tactics associated with proactive engagement undertaken during periods shaped by European influences compel entities to embrace cutting-edge techniques guiding strategic oversight, innovation trajectories and consumer-focused promotions. Smooth assimilation of forthcoming developments largely relies on the ability to implement recognized universal parameters, cultivate inventive offerings, harness emerging technologies and forge resilient ties with stakeholders. Customers' Ukrainian sectors stand positioned, transforming challenges arising, serving avenues, revitalizing prevailing methods, elevating standing in globally respected spheres of commerce adding perspectives and gained insights derived from collectively shifting paradigms and presently established norms society-wide.

References:

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. 714 p.
2. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 896 p.

ANDRUSHCHENKO ANASTASIIA

Scientific Supervisor:

Ph.D., Associate Professor, Maryna Petrenko

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

BURNOUT AND EMPLOYEE TURNOVER IN THE IT INDUSTRY AS A CURRENT CHALLENGE FOR MANAGEMENT AND MARKETING THEORY

The IT industry stands among the fastest-growing segments of the global digital economy. Yet beneath its commercial achievements lies a recurring and often underestimated challenge: workforce exhaustion and elevated employee attrition. Rather than being acknowledged as organizational failures, these phenomena are frequently dismissed as natural byproducts of creative work – an assumption that, upon closer examination, proves largely unfounded.

A particularly telling indicator of this dysfunction is the culture of extended overtime, commonly referred to as "crunch." Studios routinely justify such periods as necessary responses to approaching deadlines. However, sustained overwork tends to backfire: it impairs cognitive performance, drains creative capacity, amplifies emotional fatigue and ultimately compromises both team wellbeing and project outcomes. Once intensive overtime transitions from an occasional emergency measure to an embedded workplace norm, it ceases to be a coping mechanism and instead becomes a systemic management failure.

The development of *Cyberpunk 2077* by CD Projekt Red serves as a widely cited illustration of these dynamics. Despite prior assurances regarding employee welfare, the studio's workforce reportedly endured severe pressure in the final pre-release phase. The consequences extended beyond internal dissatisfaction - the product launched with significant technical shortcomings, drawing criticism from both players and industry observers. This episode underscores that the damage caused by crunch is not limited to human cost; it can materially affect product quality, public perception, and the company's long-term reputation.

Electronic Arts presents another case of entrenched problematic norms. Public discourse surrounding the company's labor practices has persisted for years, revealing how deeply unsustainable expectations can become embedded in organizational culture. Importantly, policy revisions and public commitments tend to produce limited results when they are not accompanied by substantive shifts in management philosophy. Surface-level reforms rarely address root causes.

From a business perspective, the financial implications of high turnover are considerable. Beyond the direct expenses of recruiting and integrating new hires, organizations lose the institutional knowledge, creative momentum, and interpersonal cohesion that experienced teams accumulate over time. In an industry built on complex technical and creative collaboration, the exit of key contributors can significantly disrupt ongoing projects. Employee retention, therefore, represents not only a matter of ethical responsibility but also a measurable strategic asset.

Evidence from other studios, however, demonstrates that different approaches are viable. Following internal difficulties, some companies restructured their workflows and expanded psychological support offerings. Certain independent developers have taken more principled stances, openly distancing themselves from crunch-dependent production models – and demonstrating that sustainable practices are compatible with commercial viability. These cases matter because they dispute the fatalistic view that exploitation is an unavoidable condition of producing successful products.

Perspectives shared directly by developers offer further nuance. An examination of roughly forty contributions to an online discussion on burnout avoidance identified several consistent themes: the value of deliberate recovery periods and physical movement, the importance of defining realistic project boundaries - particularly in smaller teams - and the role of a clearly articulated sense of purpose in sustaining motivation over time. Conversely, extended social disconnection and prolonged emotional strain were frequently associated with the most acute experiences of burnout.

These findings also point to a meaningful distinction that management must learn to recognize. Not all motivational crises stem from exhaustion. In some instances, the underlying issue is a loss of direction, confidence in the project, or clarity about one's role - states that can superficially resemble burnout but call for different responses. Genuine burnout requires recovery, reduced demands, and rest. A crisis rooted in uncertainty or misalignment demands stronger communication, more decisive leadership, and improved coordination. Applying the wrong response to the wrong condition will yield little benefit.

In summary, burnout and turnover in IT industry are best understood not as personal shortcomings or occupational inevitabilities, but as signals of deeper organizational dysfunction. Studios that act only after problems have visibly escalated are likely to face ongoing talent loss and deteriorating team morale. Those that take a proactive stance - investing in realistic planning, transparent communication, and culturally embedded respect for working limits - are better positioned to maintain both workforce stability and creative output. Sustained success in this industry ultimately depends as much on the quality of organizational systems as it does on technical expertise or artistic ambition.

References

1. Newzoo. Year in Review: 2025 to Date [Electronic resource]. – Available at: <https://newzoo.com/resources/blog/year-in-review-2025-to-date> (accessed: 19.03.2026).
2. GameDeveloper.com. What the Game Industry Must Do to Prevent Occupational Burnout [Electronic resource]. – Available at: <https://www.gamedeveloper.com/production/what-the-game-industry-must-do-to-prevent-occupational-burnout> (accessed: 19.03.2026)
3. BBC News. Cyberpunk 2077: Staff to Work Overtime to Finish Game [Electronic resource]. – Available at: <https://www.bbc.com/news/technology-54360182> (accessed: 19.03.2026)
4. Williams I. G. Crunched: Has the Games Industry Stopped Exploiting Its Workforce? // The Guardian [Electronic resource]. – Available at: <https://www.theguardian.com/technology/2015/feb/18/crunched-games-industry-exploiting-workforce-ea-spouse-software> (accessed: 19.03.2026).
5. Wu Y. The \$900 Billion Crisis: How Customized Career Development Can Transform Employee Retention // LinkedIn [Electronic resource]. – Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/900-billion-crisis-how-customized-career-development-can-yue-wu-8asnc> (accessed: 19.03.2026)
6. Ubisoft. Ubisoft's Flexible Working Hours: Managing a Parent's Work-Life Balance [Electronic resource]. – Available at: <https://www.ubisoft.com/en-gb/company/careers/locations/uk/news/7xb9wWZVCz03WGncffQM2I/ubisofts-flexible-working-hours-managing-a-parents-worklife-balance> (accessed: 19.03.2026).
7. Sathupathy R. Crunch Culture and Why It Matters // LinkedIn [Electronic resource]. – Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/crunch-culture-why-matters-rubendran-sathupathy> (accessed: 19.03.2026).
8. Reddit. How Do You Avoid Burnout? [Electronic resource]. – Available at: https://www.reddit.com/r/gamedev/comments/12sa7ax/how_do_you_avoid_burnout/ (accessed: 19.03.2026).

HORINOVA KATERYNA

Scientific advisor:

Ph.D., Associate Professor, Maryna Petrenko,

ANALYTICAL BOUNDARIES IN MANAGEMENT AND MARKETING: WHEN MORE DATA MEANS MORE DOUBT

A persistent gap separates how managerial decisions are described in theoretical frameworks from how they actually emerge in organizational life. Rather than following structured sequences of rational evaluation, real-world choices in management and marketing tend to arise under constraint: limited time, contested priorities, and knowledge that is always partial. This paper investigates why expanding access to quantitative information has not resolved this gap, and why the growth of analytical capacity can paradoxically intensify rather than reduce the difficulty of interpretation. The significance of this question has grown alongside the spread of digital measurement tools across industries operating in volatile and overcrowded informational environments.

Consider a buyer who returns to an e-commerce product page multiple times, examines specifications carefully, reads through customer feedback, and lingers noticeably — yet ultimately exits without completing a transaction. A first reading of the behavioral trail suggests strong commercial intent. A more cautious interpretation opens up alternative explanations: the person may feel overwhelmed by the range of options, doubtful about whether the product matches their actual need, or stuck between competing considerations. The recorded metrics — session length, scroll depth, return visits — provide no direct access to the psychological state driving the behavior. Surface-level activity and the underlying reason for that activity frequently point in different directions.

A broader set of metrics does not resolve this interpretive difficulty — it multiplies it. Organizations routinely track engagement rates, traffic sources, purchase completions, repeat activity, and review patterns, often simultaneously. Each indicator may carry apparent significance when examined in isolation, but its meaning shifts depending on the surrounding circumstances. A spike in page visits could reflect genuine purchase intent, competitive comparison behavior, or simply a confusing product description that draws readers back. A falling conversion rate might point toward product weaknesses, pricing misalignment, poor trust signals, interface problems, or friction at the point of checkout. The essential managerial task is therefore not data accumulation but the capacity to distinguish meaningful patterns from noise within a dense and ambiguous informational field [3].

The digital transformation of business environments has altered the character of managerial uncertainty without eliminating it. Earlier generations of practitioners navigated with fewer instruments but also fewer conflicting signals; today's managers command rich dashboards yet remain exposed to misreading. Two professionals confronting identical data may reach opposing conclusions because they bring different diagnostic frameworks, professional histories, and background assumptions to the same evidence. One may read a conversion decline as an indication of product inadequacy; another may locate the problem in the checkout flow. Each reading can appear well-supported, yet only one may correctly identify the source of the difficulty. Acting on a mistaken interpretation does not merely produce an ineffective response — it redirects organizational energy, budget, and attention away from the actual problem.

None of this suggests that abandoning measurement in favor of purely intuitive approaches would constitute an improvement. Organizations that disengage from analytical tools lose the capacity to detect emerging behavioral patterns, track shifts in consumer response, and identify developing problems before they reach critical scale. Quantitative data retains genuine value precisely because it extends managerial perception beyond what direct observation can capture. The important qualification is that data operates as one input within a broader interpretive process — one that also requires market familiarity, ongoing contact with customers, and practical contextual knowledge. Experienced practitioners tend to outperform narrowly analytical specialists in ambiguous situations not because they distrust data but because they bring richer judgment to bear on it [2].

Marketing provides especially clear evidence of the limits of analytical approaches, because unpredictability there is a structural feature rather than an occasional disruption. Purchase decisions

are shaped by emotional states, habitual patterns, social dynamics, convenience, and circumstantial cues that shift constantly. The same person may respond to an identical message very differently depending on the time of day, their level of fatigue, pressing financial concerns, or the social context in which they encounter it. A consumer browsing late at night operates with a different psychological profile than the same individual making a considered decision during a work break. Sophisticated measurement systems cannot fully account for this variability, because many of the factors that determine a specific purchase moment are fleeting, subjective, and only partially accessible to external observation.

The speed at which public perception forms in digital environments introduces additional complexity for both management and marketing. Brand standing is no longer shaped primarily through messages a company composes and broadcasts. It takes shape through a distributed network of independent commentary — reviews, community discussions, informal recommendations, and critical posts generated by people with no commercial stake in the outcome. A single thread of negative commentary can propagate rapidly through a relevant network and reshape purchasing judgments well beyond its immediate audience. Under these conditions, companies do not author their public image; at best they help configure the environment in which that image continuously evolves.

This shift accompanies a broader change in how consumers evaluate promotional communication. Skepticism toward advertised claims has deepened, while peer-generated content has gained proportionally greater credibility. Buyers increasingly seek out assessments produced by people who have used a product and carry no financial interest in promoting it, treating such perspectives as a more reliable guide than brand-controlled messaging. The practical implication is that existing customers function as an active marketing force whose influence cannot be fully managed through advertising spend alone. Managing the quality of customer experience and the texture of ongoing reputation has therefore moved from the organizational periphery toward the center of competitive strategy [1].

The dispersion of audience attention across highly specialized digital spaces poses a related challenge. Mass-market campaigns that once reached stable, broad audiences now encounter consumers distributed across niche platforms, interest-based communities, short-format video channels, and tightly focused digital environments. In this landscape, contextual fit frequently matters more than resource volume. A company with a precise understanding of what a particular community values and how it communicates may produce stronger commercial results than a larger competitor whose messaging lacks that fit. Contemporary marketing accordingly demands not only conventional segmentation by demographic category, but also a deeper engagement with the communicative codes and symbolic registers that organize specific online communities.

The pace at which competitive conditions shift places further pressure on management theory and practice. Accumulated experience and established operating routines once offered reasonably reliable guidance in relatively stable markets. Today, strategic approaches that produce strong results in one period may become obsolete within the next, as consumer expectations develop, digital platforms update their logic, and reputational dynamics accelerate. Organizations that treat strategic plans as fixed commitments become vulnerable precisely at the moments when circumstances shift. The capacity to revise one's situational reading rapidly has therefore acquired strategic importance comparable to the ability to execute plans with consistency. Adaptability is not a supplementary organizational trait but a primary competence.

There is a further dimension worth examining: the psychological effect of sustained exposure to quantitative dashboards and predictive outputs. Dense arrays of indicators can create a subjective sense of command over complex situations, even when the causal structure underlying those situations remains poorly understood. Decision-makers who feel surrounded by data may become more confident without becoming more accurate. This dynamic raises the risk of consequential error, particularly when the assumptions embedded in analytical models go unexamined. A more productive managerial orientation acknowledges that every metric is a simplification, that interpretation is

always required, and that the proper response to business complexity is workable and revisable judgment rather than false precision.

Classical models of consumer decision-making rest on assumptions — stable preferences, coherent evaluation, rational optimization — that rarely hold in practice. Actual buyers postpone decisions, reverse course under social influence, act on impulse, and respond to emotional and symbolic dimensions of products that have no direct relationship to functional performance. Marketing strategies built on the premise of the rational consumer tend to underperform against those that acknowledge the instability of preferences, the role of bounded rationality, and the weight of situational context. The theoretical ideal of the consistent, well-informed decision-maker does not correspond reliably to the behavior observed in real purchasing environments [2].

The foregoing analysis supports a clear conclusion: data is indispensable but insufficient as a foundation for managerial and marketing practice. What determines its strategic contribution is not the volume gathered but the quality of reasoning applied to it. Sound organizational performance requires analytics to be combined with contextual understanding, direct knowledge of customers, and practical judgment developed through experience. Firms that remain aware of the limits of measurement are better equipped to navigate fragmented audiences, reputational instability, and the irreducible unpredictability of consumer behavior. In environments defined by speed, complexity, and structural ambiguity, the decisive capability is not the accumulation of information but the disciplined, critical capacity to act on it responsibly.

References

1. Davenport T. H. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 240 p.
2. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
3. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2016. 714 p.

KOVALCHUK ANNA

Scientific advisor:

Ph.D., Associate Professor, Maryna Petrenko

National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

THE ROLE OF FEEDBACK IN EMPLOYEE MOTIVATION

In many workplaces motivation is discussed quite often. But it is not always clear what really affects it in everyday work. One factor that can influence motivation is feedback, even if it seems not very important [2]. Feedback can be seen as a simple response to completed tasks. So, it may be just a few simple words and informal. But even mundane events can shift an individual’s thinking about what they have done. Often employees complete their tasks and receive no response. They complete tasks, but it is unclear whether they did correct or incorrect. Because of this, motivation can slowly decrease [3]. It doesn’t appear right away, but gradually it feels like a difference. This situation is similar to what happens during studying.

When a student submits a work but gets the work uncommented, the result is hard to interpret. It feels unclear. So interest starts to wane which makes it becomes more difficult to concentrate on work. Even a small comment, however, can shift the context. If someone hears that work is done well, that can support the individual. In addition, they are able to understand their mistakes if you tell them in simple terms. That makes additional work easier. Feedback should not focus only on mistakes. Confidence can be harmed if someone is told only the bad problems. This can turn people less active. Usually a more evenhanded way usually works better [4].

This does not give much effect when feedback appears too rarely. If it only pops up occasionally, it does not make a big difference. It is more useful when feedback becomes part of everyday communication [5]. Every employee receives feedback differently. This means that some want some more explanation, some just a quick comment. As a result, we cannot simply apply one approach to

all. Communication between team members also plays a role. Feedback becomes more natural when people talk openly. Such conditions help people more to ask questions and offer opinions. If communication is lacking, feedback becomes scant. Feedback also helps employees see what is expected of them. When tasks are clear what they have to do, work becomes much easier. A few times feedback comes can also be applied in teamwork situations. When team members give feedback, errors can be fixed, and results become better. This reduces possible misunderstandings as well.

The second point is that feedback can influence not only results, but on attitude overall. If one believes that their work gets noticed, they will stay engaged. Interest may vanish, too, if there's no response. Modern organizations may use different systems to manage the task, but these are unable to replace conversations. People still need basic interaction with others despite technological advancements [6]. So in theory feedback might appear to be minimal, yet it can seriously affect motivation in real working situations. Small reactions, short comments and simple words can slightly change how people approach their tasks. I have seen similar circumstances myself, so I believe that this problem is quite real. Sometimes this may be seen even in simple everyday situations. Another thing that can be noticed is that feedback also helps people feel more confident about their work. When a person starts to see clearly that their actions bring good results, it becomes easier for them to continue. Without this understanding, even simple tasks may feel uncertain.

Sometimes employees are not fully sure if they are moving in the right direction. In such situations, even a short explanation can help. It helps them not repeat the same mistakes again and manage their time better. It is worth noting that feedback can change how people behave in a team. When feedback is a usual part of work, employees talk more openly. They are more relaxed when asking questions and sharing their thoughts. This creates a more relaxed atmosphere at work. But if feedback is not present, communication becomes weaker. Employees may avoid talking or keep their opinions inside. With time, this can create distance between people in the team. It is also possible that feedback comes not only from managers. Very often colleagues also give useful comments. When people exchange ideas, they begin to see the situation differently.

Large amounts of feedback may also cause difficulties. If a person gets feedback all at once, it becomes difficult to understand what is really important. That is why feedback should stay simple and clear. Overall, feedback does not require any specific systems or tools. It mostly depends on attention and everyday communication. Even small things can affect how people feel and how they complete their tasks.

Reference

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. – London: Kogan Page, 2020.
2. Dessler G. *Human Resource Management*. – Pearson, 2020.
3. Robbins S., Judge T. *Organizational Behavior*. – Pearson, 2017.
4. Harvard Business Review. *Feedback That Works*. – 2020.
5. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). *Employee engagement factsheet*. – 2023.
6. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report*. – 2023.

MYTSKAN ALISA

Scientific Supervisor:

Ph.D., Associate Professor, Maryna Petrenko

National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

PERSONNEL MANAGEMENT AND PERSONNEL MARKETING IN MODERN ORGANIZATIONS

The global labour market has undergone profound structural shifts over the past decade. According to the Deloitte Global Human Capital Trends report (2023), 74% of executives identify the ability to attract and retain skilled talent as a primary driver of organisational resilience. This reality places personnel management and personnel marketing at the center of corporate strategy rather than treating them as peripheral administrative functions. In knowledge-intensive industries particularly, the intangible value embedded in human capital frequently exceeds the worth of physical assets, making workforce governance a decisive factor in long-term competitiveness.

Contemporary personnel management encompasses a broad spectrum of coordinated practices designed to align workforce capabilities with evolving organisational objectives. Ulrich et al. (2017) describe this alignment as ‘HR from the outside in’ — a paradigm shift whereby human resource decisions are derived directly from external market conditions and stakeholder expectations rather than from internal procedural norms alone. Practical implications of this approach include competency-based recruitment frameworks, data-driven performance evaluation, and individualised career pathway planning. When governance structures honour employee autonomy and professional growth, voluntary turnover rates decline measurably: Gallup research (2022) links high engagement to a 43% reduction in unwanted attrition.

Continuous professional development has emerged as a cornerstone of competitive personnel strategy. Organisations that allocate resources to upskilling programmes report not only higher individual output but also stronger collective capacity for innovation. Cappelli and Keller (2014) distinguish between ‘build’ and ‘buy’ talent models, arguing that the former — investing in internal capability development — generates superior organisational loyalty and tacit knowledge retention compared with purely external recruitment. Blended learning environments combining digital micro-credentials with mentorship schemes have proven especially effective in bridging skill gaps created by rapid technological change.

Personnel marketing, as a distinct discipline within human resource management, addresses the challenge of positioning an organisation as a preferred employer across multiple labour market segments. Lievens and Slaughter (2016) define employer brand equity as the set of functional and symbolic attributes that differentiate an organisation in the employment marketplace, directly influencing both candidate attraction and workforce retention. Unlike conventional consumer branding, employer branding must simultaneously communicate authentically to internal audiences — existing employees whose testimony constitutes the most credible signal to prospective talent — and to external stakeholders via curated digital channels.

The proliferation of digital platforms has fundamentally transformed recruitment communication. LinkedIn’s Global Talent Trends Report (2024) indicates that organisations leveraging algorithmic candidate matching and data analytics reduce time-to-hire by an average of 23% while improving role-fit accuracy. Beyond efficiency gains, artificial intelligence tools now enable predictive workforce planning — identifying capability shortfalls months before they become operational constraints. Social media ecosystems serve a dual function: broadcasting the employer value proposition to passive candidates and gathering real-time sentiment data that informs the iterative refinement of recruitment messaging.

Internal personnel marketing deserves particular emphasis, as it governs the degree to which existing employees internalise and advocate for organisational values. The SHRM Foundation (2021) identifies value-mission alignment as one of the top three predictors of sustained employee engagement globally. Mechanisms that cultivate this alignment include transparent strategic communication from senior leadership, participative decision-making at team level, and structured recognition programmes that connect individual contributions to broader organisational outcomes. Organisations that neglect internal marketing risk a credibility gap — an inconsistency between externally projected employer image and the lived workplace experience — which talent communities readily expose through platforms such as Glassdoor and LinkedIn.

Integrating personnel management with personnel marketing yields a mutually reinforcing strategic framework. Effective management practices generate authentic organisational stories — growth opportunities, inclusive cultures, meaningful work — that marketing channels can then amplify credibly. Conversely, well-targeted employer branding attracts candidates whose values align with the organisational environment, thereby reducing onboarding friction and accelerating time-to-productivity. Organisations that treat these two domains as converging rather than separate functions position themselves advantageously in an era where talent scarcity and economic uncertainty co-exist.

Personnel management and personnel marketing are no longer independent functional silos but interdependent strategic pillars of modern organisational governance. The empirical evidence reviewed here demonstrates that companies which systematically develop human capital while projecting a coherent and authentic employer brand outperform peers on talent acquisition efficiency, employee retention, and adaptive capacity. As labour markets grow increasingly competitive and candidate expectations rise, the integration of data-informed HR practices with targeted marketing strategies will define the organisations best equipped to navigate future economic complexity.

References

1. Ulrich D., Kryscynski D., Ulrich M., Brockbank W. Victory Through Organization. McGraw-Hill Education, 2017.
2. Lievens F., Slaughter J. E. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2016. Vol. 3. P. 407–440.
3. Cappelli P., Keller J. R. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2014. Vol. 1. P. 305–331.
4. Deloitte Insights. Global Human Capital Trends: New Fundamentals for a Boundaryless World. Deloitte, 2023. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
5. SHRM Foundation. The Global Skills Shortage: Bridging the Talent Gap with Education, Training and Frameworks. SHRM, 2021. <https://www.shrm.org/foundation>
6. Gallup. State of the Global Workplace Report. Gallup Press, 2022. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
7. LinkedIn Talent Solutions. Global Talent Trends Report 2024. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-strategy/global-talent-trends>

ДАЛЬЯНСЬКА ДАР'Я

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Овдіюк Олена

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Інвестиційна діяльність є однією з ключових складових стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Саме інвестиції забезпечують процес відтворення основних засобів, модернізацію виробництва, впровадження нових технологій та інновацій, розширення ринків збуту і підвищення конкурентоспроможності продукції. Без ефективної організації інвестиційної діяльності неможливо досягти стійкого економічного зростання та забезпечити довгострокову фінансову стабільність підприємства.

Організація інвестиційної діяльності передбачає створення системи управління, яка забезпечує планування, координацію, контроль та оцінку інвестиційних процесів. Вона охоплює визначення стратегічних цілей інвестування, формування інвестиційної політики, відбір і реалізацію інвестиційних проектів, а також аналіз їхньої ефективності. Головною

метою такої діяльності є забезпечення зростання вартості підприємства та підвищення прибутковості вкладеного капіталу за умови прийнятного рівня ризику [1].

Управління інвестиційною діяльністю — це цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю за використанням інвестиційних ресурсів з метою досягнення найвищого економічного ефекту. Його завданнями є формування інвестиційної стратегії, що відповідає загальній стратегії розвитку підприємства; оптимізація структури інвестиційних ресурсів (власних і залучених); оцінювання ефективності та ризиковості інвестиційних проектів; забезпечення фінансової стабільності під час реалізації інвестицій; контроль і аналіз результатів інвестиційної діяльності.

Ефективне управління інвестиціями базується на певних принципах: науковій обґрунтованості, комплексності, гнучкості, раціональному співвідношенні прибутковості та ризику, а також диверсифікації. Вони дозволяють підприємству забезпечувати стабільність і розвиток навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Процес управління інвестиційною діяльністю включає кілька послідовних етапів: планування, пошук і відбір проектів, фінансування, реалізацію, моніторинг, контроль та оцінку ефективності. Кожен із цих етапів має вирішальне значення, адже помилка на будь-якому з них може призвести до втрати ресурсів або недосягнення очікуваних результатів [2-3].

Формування інвестиційного портфеля є важливим елементом управління інвестиційною діяльністю. Його мета — досягти оптимального співвідношення між рівнем ризику та очікуваним доходом, забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх коливань та фінансову рівновагу. Для цього підприємство повинно розподіляти вкладення між різними напрямками діяльності, галузями та видами активів.

У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває інноваційна складова інвестицій. Інвестиції в нові технології, цифровізацію процесів, автоматизацію виробництва, розробку нових продуктів забезпечують довгострокові конкурентні переваги підприємства. Водночас такі інвестиції потребують ретельного аналізу та прогнозування, адже характеризуються підвищеним рівнем ризику [3].

Серед основних проблем, що супроводжують організацію інвестиційної діяльності, слід виділити нестачу фінансових ресурсів, економічну нестабільність, високий рівень ризиків і невизначеність ринкового середовища. Вирішення цих проблем можливе завдяки застосуванню сучасних методів управління, фінансового планування, а також залученню зовнішніх джерел фінансування — банківських кредитів, лізингу, венчурного капіталу [4].

В умовах цифрової економіки все більшої популярності набуває використання інформаційно-аналітичних систем управління інвестиціями. Вони дозволяють підвищити точність прогнозів, скоротити час ухвалення рішень, оптимізувати грошові потоки та контролювати результати реалізації проектів у реальному часі.

Отже, ефективна організація та управління інвестиційною діяльністю є запорукою сталого розвитку підприємства. Від рівня професійності інвестиційного менеджменту залежить не лише прибутковість бізнесу, а й його здатність до інновацій, розширення ринків і зміцнення конкурентоспроможності. Системний, науково обґрунтований і стратегічно орієнтований підхід до інвестування дозволяє підприємству не лише адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, а й забезпечувати стабільне економічне зростання та довготривалий успіх.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» №1560-ХІІ від 18.09.1991 р. (зі змінами). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1560-12>.
2. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/afdc17c8-2515-4b0b-ac50-0e72acdae536/content>.

3. Ковальчук Т.Г. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2020. <https://scholar.google.com/citations>.
4. Крейнін О.П. Управління інвестиційною діяльністю підприємства. – Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2021. <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/86a5df18-89b6-4e63-87ac-9f2b902958d2/content>.

ЖЕЛІЗКО БОГДАНА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Овдіюк Олена

Житомирський державний університет імені Івана Франка

УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Ефективне управління персоналом є визначальним чинником конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ). Сфера гостинності базується на якості людського капіталу, адже саме працівники формують враження споживачів і забезпечують рівень сервісу. Як зазначає Кустріч Л. О., інновації в системі управління персоналом забезпечують підвищення ефективності діяльності організації через розвиток компетентностей працівників [1].

Під управлінням персоналом розуміють систему заходів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників. Для закладів ГРБ важливими стають такі складові: професійна підготовка, корпоративна культура, гнучкість у реагуванні на потреби клієнтів і внутрішня комунікація. На думку Шевченко О. та Євтушенко Г., сучасне управління кадрами має ґрунтуватися на принципах адаптивності та інноваційності [2].

Особливістю цієї галузі є висока плинність кадрів, сезонність і необхідність підтримання бездоганного рівня обслуговування. Тому управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на контроль, а й на розвиток персоналу як стратегічного ресурсу підприємства.

Розвиток персоналу полягає у створенні умов для професійного зростання, самореалізації та підвищення кваліфікації працівників. За даними Гузар У. і Вільчинської О., систематичні тренінги, наставництво й участь у програмах стажування підвищують продуктивність праці на 15–20 % [3].

До основних методів розвитку персоналу в ГРБ належать:

- проведення внутрішніх тренінгів і майстер-класів;
- коучинг і менторство досвідчених працівників;
- участь у професійних конкурсах, конференціях, форумах;
- дистанційне навчання на освітніх онлайн-платформах;
- впровадження індивідуальних планів кар'єрного зростання.

Застосування таких методів формує високу корпоративну культуру, підвищує лояльність персоналу та знижує рівень плинності кадрів.

Сьогодні у готельно-ресторанному бізнесі поширюється практика використання **HRM-систем** — програмних рішень для автоматизації процесів управління кадрами. Як відзначають Фальченко О.О. та Юр'єва І.А., використання таких систем дозволяє оптимізувати робочі графіки, облік часу та нарахування заробітної плати, що сприяє підвищенню ефективності роботи [4].

На основі вивчення наукових джерел [1-5], практики управління персоналом та досвіду провідних готельних мереж встановлено, що ефективна кадрова політика є визначальним чинником стабільності та конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу. Зокрема, міжнародні мережі *Hilton* та *Accor* демонструють успішні приклади реалізації стратегічних програм розвитку персоналу, які включають внутрішню сертифікацію, навчання, тестування й систему мотиваційних бонусів. Така модель дозволяє не лише підтримувати

високий рівень обслуговування, але й формувати у працівників відчуття приналежності до корпоративної спільноти.

Проведений аналіз показує, що мотивація персоналу залишається однією з найактуальніших проблем у сфері гостинності. Працівники цієї галузі щоденно перебувають у стресових умовах, безпосередньо взаємодіють із клієнтами та забезпечують імідж підприємства. За спостереженнями Писаренка С.В. та Биха С.М., ефективна система винагороди має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули — від премій і бонусів до визнання, професійного розвитку та створення комфортних умов праці [5]. Дослідження показують, що саме комбінована мотиваційна модель сприяє підвищенню залученості персоналу, зниженню плинності кадрів і зростанню продуктивності праці.

Важливою складовою системи управління кадрами є підтримання балансу між роботою та особистим життям працівників, що дозволяє зменшити емоційне вигорання й забезпечити стабільність колективу.

Одним із ключових чинників ефективної діяльності закладів гостинності є сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Результати спостережень показують, що у підприємствах із високим рівнем довіри та взаємоповаги працівники проявляють більше ініціативи, відповідальності та лояльності. Формування такої атмосфери знижує ризики конфліктів і сприяє командній згуртованості, що безпосередньо впливає на якість сервісу.

Значну роль відіграє система кар'єрного розвитку. Готельно-ресторанна галузь потребує прозорих механізмів професійного зростання, адже відсутність можливостей для самореалізації часто стає причиною відтоку кваліфікованих кадрів. Розвинена система внутрішнього просування, наставництва та підвищення кваліфікації забезпечує збереження цінних співробітників і підвищує їхню мотивацію.

У ході аналізу діяльності сучасних готельно-ресторанних підприємств і тенденцій розвитку HR-менеджменту встановлено, що цифровізація процесів управління персоналом є невід'ємною складовою сучасного HR-менеджменту. Онлайн-платформи для навчання, автоматизовані системи планування, HR-аналітика та цифровий контроль якості сервісу дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень. Проте технологічні інновації мають поєднуватися з розвитком «soft skills» — комунікаційних, організаційних та емоційних компетентностей, які визначають рівень взаємодії працівників із клієнтами.

Проведене аналітичне дослідження засвідчує, що ефективне управління та розвиток персоналу в готельно-ресторанному бізнесі має комплексний характер, який включає навчання, мотивацію, кар'єрне зростання та підтримання сприятливого робочого середовища. Сучасний підхід до розвитку людських ресурсів базується на поєднанні технологічних інновацій із соціально-психологічними аспектами управління, що дозволяє досягати стійкого балансу між цілями підприємства та потребами працівників. Таким чином, аналітична частина підтверджує, що людський капітал є ключовим ресурсом у забезпеченні конкурентних переваг закладів гостинності. Його розвиток вимагає системного підходу, орієнтованого на гармонійне поєднання професійних компетентностей, мотивації та корпоративної культури.

Список використаних джерел

1. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. *Інновації в системі управління персоналом*. Економіка та держава. 2022. №4. С. 34–38.
2. Шевченко О., Євтушенко Г. *Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання*. Молодий вчений. 2019. №10(74). С. 753–757.
3. Гузар У., Вільчинська О. *Сучасні методи управління розвитком персоналу організацій готельно-ресторанного бізнесу*. URL: <https://surl.lt/ohkdpb>
4. Фальченко О.О., Юр'єва І.А., Мардус Н.Ю. *Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства*. Інфраструктура ринку. 2019. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Falchenko-O.-O.-2.pdf>

5. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. *Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності*. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. 41. С. 61–67.

ПЕТРЕНКО НІКІТА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Овдіюк Олена

Житомирський державний університет імені Івана Франка

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах людський капітал є ключовим активом ПП «Укрпалетсистем», а ефективна система мотивації – основним інструментом забезпечення високої якості сервісу на АЗК. Незважаючи на конкурентний рівень оплати праці, компанія потребує впровадження більш гнучких інструментів стимулювання, які б відповідали викликам воєнного стану та стратегії цифрової трансформації мережі.

Для підвищення індивідуальної продуктивності пропонується модернізувати систему преміювання, прив'язавши її до конкретних результатів роботи кожного працівника через механізм показників ефективності. Для операторів АЗК це можуть бути показники середнього чека, обсягу продажів преміального пального «urg100» та рівень виконання стандартів обслуговування (за результатами перевірок «гаємний покупець»).

Стосовно працівників VIVO café – швидкість видачі замовлень та виконання плану продажів супутніх товарів. Така прозора система дозволить кожному працівнику розуміти прямий зв'язок між своїми зусиллями та розміром щомісячного бонусу, що мінімізує суб'єктивізм у нарахуванні премій.

Враховуючи високу інтенсивність праці на об'єктах мережі, особливого значення набуває нематеріальне стимулювання. Пропонується впровадження наступних заходів:

- Програма «Лідер мережі»: щоквартальне визначення найкращого АЗК та кращих працівників зміни з наданням їм додаткових соціальних пільг (наприклад, сертифікати на навчання, додаткові дні відпустки або медичне страхування з розширеним пакетом).

- UPG Academy: створення внутрішнього онлайн-порталу для професійного розвитку. Це дасть змогу персоналу проходити курси з комунікацій, конфліктології та цифрових навичок (робота з додатком UPGgood), що сприятиме кар'єрному зростанню всередині компанії.

Важливим елементом мотивації у 2026 році є відчуття безпеки та причетності до спільної справи. Рекомендується розширити пакет соціальних гарантій, додавши програми психологічного розвантаження для персоналу, який працює у прифронтових зонах або під час тривалих повітряних тривог. Також доцільно розвивати внутрішнє волонтерство, де компанія підтримує ініціативи працівників щодо допомоги ЗСУ, що посилює корпоративний дух та лояльність до бренду через спільні цінності.

Системне впровадження запропонованих інструментів матеріального та нематеріального стимулювання дозволить перетворити систему управління персоналом на гнучкий механізм підтримки бізнес-цілей. Оцінка ефективності цих нововведень базується на принципі взаємовигоди: працівник отримує прозорі умови для зростання та підтримку, а підприємство – стабільні фінансові результати та лояльну команду. Очікувані наслідки впровадження системи показників ефективності, внутрішнього навчання та розширеного соціального пакету згруповані та систематизовані у таблиці 1.

Очікуваний ефект від вдосконалення системи мотивації

Захід	Вплив на персонал	Вплив на бізнес-показники
Система показників ефективності	Підвищення залученості та відчуття справедливості.	Зростання обсягів продажів на 5–8%.
UPG Academy	Професійне зростання та зниження плинності кадрів.	Підвищення оцінки сервісу клієнтами на 10–15%.
Соціальний пакет	Зменшення емоційного вигорання, лояльність.	Зниження витрат на пошук та адаптацію нових співробітників.

Джерело: запропоновано автором

Узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що вдосконалення системи мотивації в ПП «Укрпалетсистем» має виходити за межі виключно грошової винагороди. Створення умов для професійного розвитку через «UPG Academy» та забезпечення психологічної стійкості колективу є стратегічними інвестиціями, які безпосередньо впливають на рівень клієнтського сервісу. Таким чином, перехід до комплексної моделі мотивації дозволить не лише знизити плинність кадрів, а й сформувати унікальну корпоративну культуру, де кожен співробітник є зацікавленим у довгостроковому успіху та інноваційному розвитку всієї мережі АЗК.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 632 с.
2. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 228 с.
3. НафтоРинок. Щоденний моніторинг ринку нафтопродуктів України та світу. URL: <https://www.naftorynok.info/> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Пащук Л. В. Маркетингові стратегії зростання підприємств в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
5. Стрижак О. О. Особливості розвитку ринку нафтопродуктів України в умовах воєнного стану. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 78. С. 112–118.

ДІДИЧУК ОЛЕКСАНДР

Науковий керівник

к.е.н., доцент Овдіюк О.М.

ЖДУ ім. Івана Франка

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ресторанна галузь України завжди вважалася однією з найдинамічніших складових сектору послуг. Проте події останніх років змусили вітчизняних рестораторів працювати в режимі постійного «антикризового менеджменту». Сьогодні ринок ресторанних послуг — це не лише сфера харчування, а складний механізм, що демонструє унікальний приклад життєстійкості та гнучкості бізнесу.

Однією з найпомітніших особливостей ринку стала зміна його географічної структури. Внаслідок внутрішньої міграції населення відбулося суттєве поживлення ресторанного життя в західних та центральних регіонах України. Такі міста, як Львів, Івано-Франківськ та Ужгород, стали майданчиками для релокації бізнесу з прифронтових територій, що принесло з собою нові гастрономічні концепції та високі стандарти сервісу.

Зниження реальних доходів населення призвело до помітної трансформації попиту. Ринок дедалі більше схиляється до демократичних форматів:

1. Casual Dining (заклади для щоденного відвідування) витісняють сегмент преміум-ресторанів.

2. Активно розвивається сегмент «вуличної їжі» та пекарень, які пропонують швидкий та зрозумілий продукт за доступною ціною.

3. Зміна моделі споживання: відвідувачі частіше обирають заклади як місце для соціалізації та психологічного розвантаження, а не лише для споживання їжі.

Цифровізація стала не просто трендом, а умовою виживання. Український ресторанний бізнес є одним із лідерів у впровадженні інновацій:

1. Автоматизація процесів: використання хмарних систем обліку, QR-меню та електронних чайових стало стандартом.

2. Dark Kitchens: модель «темних кухонь», що працюють виключно на доставку, дозволяє мінімізувати витрати на оренду залів та обслуговування.

3. Омніканальність: інтеграція власних мобільних додатків з агрегаторами доставки (Glovo, Bolt Food) дозволяє утримувати клієнтську базу в умовах нестабільного трафіку.

Українська індустрія гостинності — HoReCa (готелі, ресторани та кафе) — продовжує працювати в умовах кадрового дефіциту, енергетичних викликів та зростання витрат [2].

Специфічною особливістю українського ринку стала соціалізація бізнесу. В умовах блекаутів ресторани стали енергетичними та комунікаційними центрами, забезпечуючи відвідувачів не лише їжею, а й світлом, інтернетом та теплом. Крім того, «гастро-дипломатія» та популяризація модерної української кухні стали частиною культурного спротиву, формуючи позитивний імідж країни на міжнародній арені через успішний експорт франшиз за кордон.

Перехід від інтуїтивного управління до управління на основі даних дозволяє не лише скорочувати прямі втрати, а й створювати гнучку бізнес-модель, здатну витримувати зовнішні шоки. За дослідженням Poster у 2023 році 38% опитаних рестораторів зіштовхнулися зі зменшенням рентабельності власного бізнесу [3].

Оптимізація витрат через цифровізацію є єдиним дієвим механізмом збереження маржинальності ресторанного бізнесу в сучасній Україні (табл. 1). Кожен із наведених інструментів створює кумулятивний ефект: знижуючи операційні витрати (ОРЕХ), бізнес отримує ресурс для покриття капітальних інвестицій (САРЕХ), необхідних для подальшої технологічної адаптації до вимог цифрової економіки.

Готельні комплекси також активно впроваджують цифрові рішення для покращення сервісу та оптимізації бізнес-процесів [1]. Під час блекаутів ресторани перетворилися на енергетичні хаби («Пункти незламності»), забезпечуючи людей світлом та зв'язком.

Таблиця 1

Вплив цифровізації на оптимізацію витрат ресторану

Категорія витрат	Цифровий інструмент	Механізм оптимізації	Економічний ефект
Фонд оплати праці (Labor Cost)	QR-меню, термінали самообслуговування	Зменшення навантаження на офіціантів, автоматизація прийому замовлень.	Скорочення штату на 15-20%, пришвидшення оборотності столу.
Фонд оплати праці (Labor Cost)	ПЗ для планування (Big Data)	Точне прогнозування кількості персоналу відповідно до пікових годин.	Мінімізація оплати "простою" персоналу в години низького попиту.

Собівартість (Food Cost)	ERP та хмарні системи обліку	Автоматичний контроль залишків, калькуляція страв у реальному часі.	Зменшення списань та втрат на 5-10%, контроль маржинальності.
Навчання та рекрутинг	LMS-платформи	Дистанційне та стандартизоване навчання нових співробітників.	Зниження витрат на адаптацію персоналу та мінімізація помилок через людський фактор.
Маркетинг та продажі	CRM-системи та аналіз LTV	Перехід від масової реклами до персоналізованих пропозицій.	Вартість утримання клієнта у 5-7 разів нижча, ніж залучення нового.
Комунальні та накладні витрати	Smart Building / IoT	Автоматизація освітлення, опалення та роботи кухонного обладнання.	Економія енергоносіїв на 10-15% (особливо актуально при роботі від генераторів).

Джерело: систематизовано автором

Аналіз даних, наведених у таблиці 1, свідчить про те, що цифровізація трансформувалася з інструменту сервісу на фундаментальний важіль фінансового менеджменту. Зокрема, впровадження ERP-систем та хмарного обліку дозволяє нівелювати ризики зростання фуд-косту, що є критичним в умовах нестабільних цін на сировину. Водночас інтеграція QR-меню та терміналів самообслуговування не лише вирішує проблему кадрового дефіциту, а й прямо впливає на рентабельність через оптимізацію фонду оплати праці (скорочення до 20%).

Отже, цифрова трансформація ресторанного бізнесу в Україні стала фундаментом для побудови нової економічної моделі галузі. Впровадження інструментів автоматизації та аналітики дозволяє нівелювати негативний вплив кадрового дефіциту та інфляційних процесів. Успіх закладу сьогодні залежить від здатності інтегрувати технологічні рішення в операційну діяльність, забезпечуючи баланс між якістю сервісу та жорстким контролем витрат.

Список використаних джерел

4. Автоматизація ресторанного та готельного бізнесу: сучасні рішення для підвищення прибутку. URL: <https://ok-cg.com/%D0%B0%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83/> (дата звернення: 14.04.2026).
5. Зростання витрат і відтік кадрів: виклики ресторанної індустрії України в 2026 році. URL: https://borgexpert.com/news/zrostannia-vytrat-i-vidtik-kadriv-vyklyky-restorannoi-industrii-ukrainy-v-2026-rotsi#google_vignette (дата звернення: 14.04.2026).
6. Як скоротити витрати ресторану чи кафе. Ефективне управління витратами. URL: <https://choiceqr.com/uk/news/%D1%8F%D0%BA-%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B8%D1%82%D0%B8-%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8-%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%83-%D1%87%D0%B8-%D0%BA%D0%B0%D1%84/> (дата звернення: 14.04.2026).

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Сучасний розвиток готельно-ресторанного господарства в Україні відбувається в умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до якості послуг. Маркетинг виступає комплексною системою управління, орієнтованою на задоволення потреб споживачів і формування довгострокових відносин з ними. Цифровізація економіки суттєво змінює роль онлайн-комунікацій, систем бронювання та персоналізованого обслуговування, проте чимало підприємств не використовують повною мірою потенціал сучасних маркетингових інструментів [1].

У сфері гостинності послуга невіддільна від моменту її надання — гість оцінює враження в режимі реального часу, і жодна реклама не замінить цього досвіду. Маркетингова робота закладу будується навколо трьох речей: розуміння того, хто є гостем і чого він очікує; здатності формувати та утримувати позитивне враження на кожному етапі контакту; і вміння транслювати цінність закладу зовні — через цифрові канали, відгуки, рекомендації. Пошукова оптимізація (SEO), таргетована реклама в соціальних мережах (SMM) і контент-маркетинг сьогодні є базовими, а не додатковими інструментами просування для туристично-готельного сектору [2].

Ціна у готельно-ресторанному бізнесі — не просто арифметика витрат. Преміальний заклад може навмисно утримувати вищий рівень вартості як сигнал якості, тоді як сімейний пансіонат робить ставку на доступність і масовість. Місце надання послуги давно вийшло за межі фізичного розташування: сторінка в Instagram, картка на Google Maps, профіль на Booking.com — усе рівноцінні «адреси» закладу для потенційного гостя.

Репутація в цифровому середовищі формується переважно через відгуки: позитивні коментарі на TripAdvisor чи Google Reviews виконують роль соціального доказу, а те, як заклад реагує на негативний відгук, нерідко говорить про нього більше, ніж сам відгук. Стратегія у соціальних мережах суттєво підвищує залученість аудиторії і конвертацію у бронювання, якщо контент послідовний і прив'язаний до реального досвіду гостей [3].

Диджитал-інструменти — мобільні додатки, програми лояльності, персоналізовані пропозиції — дозволяють підтримувати контакт із гостем між візитами, надсилати акції, збирати зворотний зв'язок і мотивувати повернення [4].

На прикладі готелю Optima Collection Житомир видно типовий розрив між потенціалом і реальною маркетинговою активністю. Готель має вигідне центральне розташування і позитивні відгуки про сервіс, проте маркетинговий відділ складається лише з двох осіб, сайт незручний для мобільних пристроїв, мобільного додатку немає, соціальні мережі оновлюються нерегулярно.

Відсутність локальної стратегії означає, що готель не займає нішу на регіональному ринку, залишаючи її конкурентам. Модернізація сайту під мобільні пристрої і розробка додатку для бронювання — це базова гігієна, без якої значна частина потенційних гостей іде до конкурентів ще на етапі пошуку. Регулярний контент у соціальних мережах, співпраця з блогерами і відеоматеріали підвищують впізнаваність без великих бюджетів. Партнерство з туристичними агентствами і підключення до міжнародних платформ бронювання розширюють географію гостей, а програми лояльності підвищують частку повторних бронювань — стабільніший дохід, ніж постійне залучення нових [5].

Маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі — це не окремий відділ, а спосіб мислення всього закладу: від шеф-кухаря, який думає про подачу страви на фото, до адміністратора,

який відповідає на відгук протягом години. Впровадження інновацій у маркетинговий менеджмент підприємств гостинності дає стійкий ефект лише тоді, коли охоплює і цифрові інструменти, і внутрішню культуру обслуговування одночасно [6].

Отже, ефективна маркетингова діяльність у готельно-ресторанному господарстві передбачає поєднання розуміння потреб гостей, активної присутності в цифровому середовищі та якісного сервісу. Заклади, які нехтують цифровими каналами або обмежують маркетинговий відділ мінімальним штатом, втрачають конкурентні позиції навіть за умови хорошого продукту. Систематична робота з онлайн-репутацією, програмами лояльності, мобільними платформами і партнерськими мережами формує стабільну клієнтську базу і забезпечує підприємству стійкість у мінливому ринковому середовищі.

Списки використаних джерел

1. Bazhenova S., Pologovska Yu., Kantsur I. Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v umovakh sohodennia // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 38. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-38-22.
2. Балацька Н., Радкевич Л., Робул Ю., Вдовічена О., Стренковська А. Цифрові технології та диджитал-маркетинг: нові можливості для туристичного й готельно-ресторанного бізнесу // *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. Т. 6, № 47. С. 424–432.
3. Бовш Л. О., Босовська М. В., Расулова А. В. Стратегії диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі // *Scientia fructuosa*. 2022. Т. 145, № 5. С. 74–92.
4. Bovsh L., Rasulova A., Bosovska M., Boiko M., Okhrimenko A. Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic // *Tourism and travelling*. 2022. Vol. 3(1). P. 34–44.
5. Li F., Larimo J., Leonidou L. C. Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49. P. 51–70.
6. Sakovska O., Kozhukhivska R., Kustrich L., Gomeniuk M. Improvement of the marketing management system of tourism and hospitality industry enterprises on the basis of innovations // *Lecture notes on data engineering and communications technologies*. Springer, 2022. P. 881–895.

АГЕСНКО НАЗАРІЙ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Овдіюк Олена

Житомирський державний університет імені Івана Франка

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЦІНАМИ НА ПРОДУКЦІЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасної економічної динаміки результативність діяльності суб'єктів господарювання безпосередньо корелює з ефективністю менеджменту витрат та стратегіями ціноутворення. Фактори ринкової нестабільності, посилення конкурентної боротьби, а також волатильність цін на сировинні та енергетичні ресурси вимагають безперервної модернізації управлінських підходів. Саме збалансована політика у сфері витрат і цін є фундаментом для досягнення цільових фінансових показників та зміцнення ринкових позицій підприємства. [1].

Витрати підприємства є базовою економічною категорією, що формує собівартість продукції та безпосередньо впливає на прибуток і рівень рентабельності. Їх ефективне управління передбачає не лише контроль і планування, але й систематичний аналіз, спрямований на виявлення внутрішніх резервів економії ресурсів. Нераціональне використання ресурсів або недостатній контроль витрат призводять до зростання собівартості продукції, що негативно позначається на конкурентоспроможності підприємства [2, с.274].

Ціноутворення, у свою чергу, виступає важливим інструментом реалізації економічної стратегії підприємства. Формування ціни повинно базуватися на комплексному підході, що враховує не лише витрати виробництва, а й рівень попиту, еластичність ринку, конкурентне середовище та споживчі властивості продукції. Невірно обрана цінова стратегія може

привести як до втрати потенційного прибутку, так і до зниження обсягів реалізації продукції. Тому ефективне ціноутворення має бути тісно пов'язане із системою управління витратами [3, с.7-11].

Особливого значення управління витратами та цінами набуває для підприємств переробної промисловості, діяльність яких характеризується високою матеріаломісткістю виробництва. У таких умовах навіть незначні коливання вартості сировини або зміни цінової політики можуть суттєво впливати на фінансові результати. Це обумовлює необхідність застосування сучасних методів управління витратами, зокрема бюджетування, калькулювання собівартості, аналізу відхилень, а також впровадження гнучких моделей ціноутворення [4, с.45-58].

У сучасній економічній парадигмі спостерігається трансформація механізмів ціноутворення: відхід від традиційної витратної моделі на користь ринково орієнтованих стратегій, що базуються на споживчій цінності продукту. Така переорієнтація забезпечує не лише покриття виробничих витрат, а й генерування додаткової вартості, що стає фундаментальним чинником зростання рентабельності та посилення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління витратами та цінами на продукцію підприємства. Об'єктом дослідження виступає процес управління витратами і ціноутворенням, предметом – механізм їх формування та оптимізації в сучасних умовах господарювання [5, с.791].

У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, статистичного та порівняльного аналізу, структурного дослідження витрат, а також розрахункові методи для оцінки ефективності запропонованих заходів [6, с.11-18].

Методологічну основу дослідження склали методи системного аналізу, синтезу, статистичного та структурно-порівняльного оцінювання, а також розрахунково-аналітичні інструменти для визначення результативності впроваджених пропозицій. У роботі аргументовано ключові вектори оптимізації витрат і цінової стратегії, зокрема: перехід до бюджетування за центрами відповідальності, вдосконалення системи постачання та раціоналізацію ресурсного забезпечення. Окремий акцент зроблено на стимулюванні виробництва високотехнологічної продукції з вагомою часткою доданої вартості як засобу максимізації прибутку. Впровадження цих рекомендацій сприятиме мінімізації операційних витрат, зростанню рентабельності та зміцненню ринкової стійкості підприємства.

Список використаних джерел

1. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова А. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. Економіка та суспільство. 2024. № 61.
2. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч.-метод. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 274 с.
3. Бенькович А. Є., Ломтева І. М., Сначов М. П. Оптимізація витрат діяльності на підприємстві. Проблеми економіки транспорту: зб. наук. пр. Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. 2017. № 13. С. 7–11.
4. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства. Фінанси України. 2023. № 3. С. 45–58.
5. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 791 с.
6. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2012. № 1. С. 11–18.

СИСТЕМА ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ЧЕРЕЗ «ДПО»

Система використання трудового потенціалу підприємства має багаторівневий і комплексний характер, оскільки поєднує організаційні, економічні, соціально-психологічні та інформаційні елементи. Її основним призначенням є забезпечення ефективного залучення персоналу, його розвитку та раціонального використання з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Структура цієї системи формується з кількох взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує окремі функції (рис. 1).



Рис. 1. Система формування та використання трудового потенціалу підприємства

Трудовий потенціал підприємства — це сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, які визначають їх здатність до праці та створення результату.

Формування трудового потенціалу передбачає комплекс заходів, спрямованих на створення та розвиток кадрового складу. Цей процес починається з планування потреби в персоналі, що включає визначення необхідної чисельності працівників та їх професійної структури. Наступним етапом є набір і відбір персоналу, під час якого оцінюються компетенції кандидатів і приймається рішення про їх працевлаштування. Важливу роль відіграє адаптація нових працівників, що забезпечує їх швидке включення в трудовий процес. Подальший розвиток здійснюється через навчання, підвищення кваліфікації та управління кар'єрним зростанням.

Використання трудового потенціалу полягає в ефективному залученні працівників до діяльності підприємства. Воно передбачає раціональну організацію праці, оптимальний розподіл функцій, створення сприятливих умов роботи. Важливим елементом є система мотивації, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули. Оцінка результатів праці здійснюється за допомогою різних показників ефективності, що дозволяє виявляти резерви підвищення продуктивності. Значну роль також відіграє соціальний розвиток колективу, формування корпоративної культури та забезпечення соціальних гарантій.

На ефективність формування і використання трудового потенціалу впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх належать стратегія підприємства,

організація праці, стиль управління, умови роботи. Зовнішні фактори включають стан ринку праці, економічну ситуацію, демографічні процеси та рівень розвитку освіти.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки відбуваються суттєві зміни у сфері управління персоналом. Одним із ключових напрямів таких змін є впровадження електронного працевлаштування через Дія, що відкриває нові можливості для формування та використання трудового потенціалу підприємств. Цифровізація кадрових процесів сприяє підвищенню їх ефективності, прозорості та мобільності.

У 2026 році в Україні запроваджується новий формат працевлаштування через цифрову систему «Обрій» та портал «Дія», що дозволяє здійснювати повний цикл трудових відносин онлайн — від пошуку роботи до укладення трудового договору та звільнення. Електронні трудові відносини передбачають використання електронного підпису, автоматизацію кадрових процесів та відсутність необхідності фізичної присутності працівника. Це суттєво змінює підходи до формування і використання трудового потенціалу підприємств.

21 січня 2026 року набрала чинності постанова КМУ №41, яка запускає дворічний експеримент із електронного працевлаштування через Єдину інформаційно-аналітичну систему «Обрій». Документ пропонує перевести ключові етапи кадрової роботи у повністю цифровий формат [2]. Система «Обрій» – 2026 — єдина цифрова платформа для ринку праці, яка об'єднає підбір кадрів, працевлаштування, звільнення, навчання та оформлення безробіття через Портал і застосунок Дія [1].

Формування цифрового профілю вакансії, профілю робочого місця та “Обрій” ID здійснюється з урахуванням класифікатора ESCO, що забезпечує сумісність із європейськими інформаційними системами ринку праці та дозволяє інтеграцію України до мережі EURES [3].

Отже, цифровізація працевлаштування через «Дію» суттєво змінює систему формування та використання трудового потенціалу підприємства. Вона сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, водночас вимагаючи від підприємств і працівників адаптації до нових умов. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості його трудового потенціалу та здатності впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом.

Список використаних джерел

7. Екосистема зайнятості «Обрій»: крок до цифровізації трудових відносин в Україні. URL: <https://dn.gov.ua/news/ekosystema-zainiatosti-obrii-krok-do-tsyfrovizatsii-trudovykh-vidnosyn-v-ukraini> (дата звернення: 20.04.2026).
8. Новий формат працевлаштування через «Дію» вже у 2026 році. URL: <https://kadroland.com/news/7856-novii-format-pracevlastuvannya-elektronni-trudovi-vidnosini-cerez-sistemu-obrii> (дата звернення: 14.04.2026).
9. Про реалізацію експериментального проекту щодо працевлаштування та оформлення трудових відносин в електронній формі з використанням Єдиної інформаційно-аналітичної системи “Обрій” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/41-2026-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.04.2026).

ХАРЧЕНКО МАРІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Іваненко Валентина Олександрівна
Житомирський державний університет імені Івана Франка

МАРКЕТИНГОВІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринку кондитерської продукції конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності формувати товарну пропозицію, яка відповідає очікуванням споживачів і водночас має чіткі переваги порівняно з продукцією

конкурентів. Кондитерські вироби належать до товарів масового попиту, тому рішення покупця про придбання формується під впливом поєднання раціональних та емоційних чинників: ціни, якості, смаку, упаковки, впізнаваності бренду, доступності у торговельній мережі та комунікаційної активності виробника. У зв'язку з цим маркетингові чинники стають важливою умовою підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Конкурентоспроможність продукції відображає її здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналогічні товари інших виробників. Е. І. Цибульська підкреслює, що управління конкурентоспроможністю пов'язане з формуванням і підтриманням переваг, які забезпечують стабільне функціонування підприємства в ринковому середовищі [5]. Отже, конкурентоспроможність кондитерської продукції не зводиться лише до якості виробу, а охоплює ширший комплекс характеристик, які сприймаються покупцем як цінність.

Особливе значення у формуванні конкурентоспроможності має маркетингова діяльність. В. О. Іваненко та А. В. Христенко зазначають, що маркетинг визначає призначення і стратегію бізнесу, а також виступає комплексом організаційних важелів і дій, які забезпечують реалізацію виробничих та управлінських функцій підприємства [3]. У контексті кондитерського підприємства це означає, що маркетинг не обмежується рекламою, а включає вивчення потреб покупців, формування асортименту, ціноутворення, організацію збуту, комунікацію з цільовою аудиторією та підтримання репутації бренду.

Одним із ключових маркетингових чинників є товарна політика. Для кондитерської продукції вона проявляється у широті асортименту, наявності різних форматів фасування, оновленні товарних лінійок, розвитку подарункових наборів і продукції для окремих споживчих сегментів. Л. М. Іваненко та О. Ю. Боєнко розглядають маркетинг як систему, що охоплює дослідження ринку, формування товарної пропозиції, просування і розподіл продукції [4]. Це підтверджує важливість асортиментної політики як основи конкурентоспроможності, оскільки широкий і структурований асортимент дозволяє підприємству працювати з різними групами споживачів.

Цінова політика також має суттєвий вплив на конкурентоспроможність кондитерських виробів. Покупець оцінює товар не лише за абсолютною ціною, а й за співвідношенням ціни, якості, маси упаковки, складу та очікуваної споживчої вигоди. За високої конкуренції підприємство повинно підтримувати баланс між доступністю продукції та прибутковістю її реалізації. Надмірне зростання собівартості обмежує цінову гнучкість, тому маркетингові рішення мають поєднуватися з економічним аналізом асортименту, витрат і рентабельності окремих товарних груп.

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності виступає упаковка. Для кондитерської продукції вона виконує не тільки захисну, а й комунікаційну функцію: формує перше враження, передає цінність бренду, вирізняє товар на полиці та впливає на емоційне сприйняття. Особливо значущою упаковка є для подарункових наборів, сезонної продукції та товарів імпульсного попиту. Сучасний дизайн, зрозуміле маркування, візуальна привабливість і відповідність очікуванням цільової аудиторії здатні посилити конкурентні позиції продукції навіть за умов наявності сильних брендів-конкурентів.

Окреме місце займають збутова та комунікаційна політика. Доступність продукції у каналах продажу безпосередньо впливає на реальну можливість її придбання, а маркетингові комунікації формують обізнаність, довіру та лояльність споживачів. І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата та О. М. Шершенюк наголошують, що управління конкурентоспроможністю підприємства має прикладний характер і пов'язане з оцінюванням та розвитком конкурентних переваг [2]. Для кондитерського підприємства такими перевагами можуть бути розвинені канали збуту, активність в інтернет-середовищі, робота з торговельними мережами, просування через соціальні мережі та підтримка інтернет-магазину.

Практичне значення маркетингових чинників можна простежити на прикладі АТ «Житомирські ласощі». Офіційний каталог підприємства містить широкий асортимент продукції, зокрема цукерки, вафлі, печиво, ірис, крекер, набори цукерок, шоколад і продукцію

спеціального дієтичного харчування [1]. Така структура товарної пропозиції створює передумови для роботи з масовим, подарунковим, дієтичним та іншими сегментами споживачів. Водночас для посилення конкурентоспроможності підприємству необхідно активніше використовувати маркетингові резерви: оновлення упаковки, посилення digital-просування, чітке позиціонування товарних лінійок, застосування ABC-аналізу асортименту та розвиток комунікації щодо якості й безпечності продукції.

Отже, маркетингові чинники відіграють визначальну роль у підвищенні конкурентоспроможності кондитерської продукції підприємства. Їх дія проявляється через формування асортименту, цінову доступність, упаковку, бренд, канали збуту, цифрові комунікації та роботу з цільовими сегментами ринку. Для підприємств кондитерської галузі ефективно використання цих чинників забезпечує не лише зростання продажів, а й посилення лояльності споживачів, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення ринкових позицій.

Список використаних джерел

1. АТ «Житомирські ласощі». Каталог продукції: офіційний сайт. <https://zl.com.ua/catalog/> (дата звернення: 15.04.2026)
2. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
3. Іваненко В. О., Христенко А. В. Значення маркетингової діяльності для ефективного функціонування сучасного підприємства. *Розвиток фінансово-кредитних систем: виклики сьогодення: матеріали наук.-практ. інтернет-конф.*, 6-7 червня 2023 р. Умань, 2023. С. 77-80.
4. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.
5. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.

ФІЛІМОНЧУК АННА

Науковий керівник
к.е.н., доцент Калініченко О.О.
ЖДУ ім. Івана Франка

ЗНАЧЕННЯ НАВИЧОК САМОМЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища зростає роль особистісних компетенцій керівника, серед яких особливе місце займає самоменеджмент. Ефективність управлінської діяльності дедалі більше залежить не лише від професійних знань і досвіду, а й від здатності керівника організувати власну діяльність, раціонально використовувати час, підтримувати високий рівень самодисципліни та емоційної стабільності. Самоменеджмент виступає основою для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

У 2026 році навички самоменеджменту стають однією з критичних компетенцій для забезпечення управлінської ефективності. Вони дозволяють керівникам адаптуватися до швидких змін, високого рівня невизначеності та цифровізації робочих процесів. Самоменеджмент — це не просто тайм-менеджмент, а комплексна здатність управляти своєю поведінкою, емоціями, мисленням та ресурсами для досягнення цілей

Коріння тайм-менеджменту сягає управлінських підходів Фредеріка Тейлора, а сучасного вигляду йому надали такі постаті як Стівен Кові, Девід Аллен та Брайан Трейсі [1].

Самоменеджмент охоплює комплекс навичок і підходів, спрямованих на саморегуляцію, самоорганізацію та саморозвиток особистості керівника. До ключових складових самоменеджменту належать: тайм-менеджмент, стрес-менеджмент, постановка цілей, самомотивація та розвиток емоційного інтелекту (рис. 1). Володіння цими інструментами

дозволяє керівнику ефективніше розподіляти ресурси, уникати перевантаження та підвищувати якість управлінських рішень.

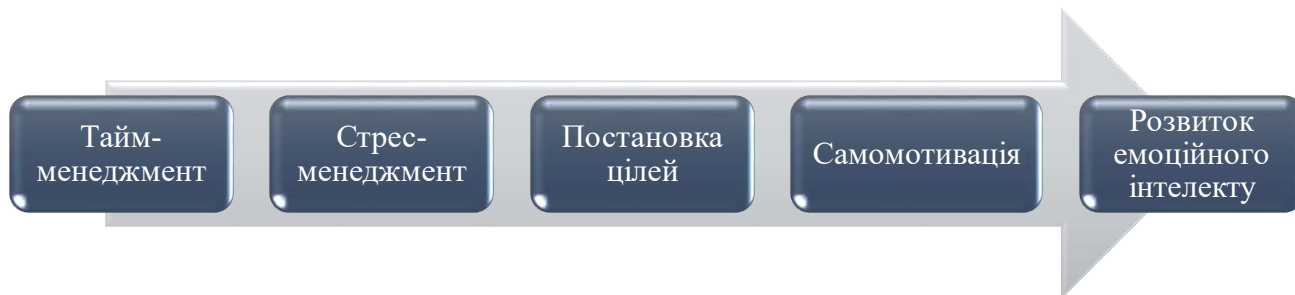


Рис. 1. Ключові складові самоменеджменту

Джерело: побудовано автором

Важливим аспектом самоменеджменту є здатність до пріоритезації завдань. У процесі управління керівник стикається з великою кількістю інформації та завдань, що потребують оперативного реагування. Використання сучасних методів планування дозволяє зосередитися на найбільш важливих і стратегічно значущих напрямках діяльності. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню кращих результатів як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях.

Окрему роль у формуванні управлінської ефективності відіграє стресостійкість керівника. В умовах невизначеності, кризових ситуацій та високої конкуренції саме здатність контролювати власний емоційний стан дозволяє приймати виважені рішення та підтримувати стабільність роботи колективу. Самоменеджмент забезпечує розвиток навичок самоконтролю, що позитивно впливає на управлінський стиль і корпоративну культуру в цілому.

Крім того, самоменеджмент сприяє безперервному професійному розвитку керівника. Постійне вдосконалення знань, навичок та особистісних якостей дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та формувати конкурентні переваги організації. У цьому контексті самоменеджмент виступає не лише інструментом підвищення особистої ефективності, а й важливим чинником стратегічного розвитку підприємства.

Важливим елементом самоменеджменту є також здатність керівника до рефлексії та самооцінки власної діяльності. Аналіз досягнутих результатів, виявлення помилок і визначення шляхів їх усунення дозволяє постійно вдосконалювати управлінські підходи. Рефлексивна практика сприяє формуванню критичного мислення, що є необхідним для прийняття ефективних управлінських рішень у складних і нестандартних ситуаціях.

Не менш значущим є вплив самоменеджменту на лідерські якості керівника. Організований, дисциплінований та цілеспрямований керівник виступає прикладом для підлеглих, формуючи позитивну робочу атмосферу та підвищуючи рівень довіри в колективі. У свою чергу, це сприяє підвищенню мотивації персоналу, зниженню рівня конфліктності та покращенню командної взаємодії.

Сучасні цифрові технології значно розширюють можливості самоменеджменту. Використання спеціалізованих програм для планування, контролю виконання завдань і комунікації дозволяє оптимізувати робочі процеси та підвищити рівень особистої продуктивності керівника. Водночас надмірна цифрова завантаженість може створювати додаткові виклики, що потребує розвитку навичок цифрової гігієни та інформаційного фільтрування.

Використання інструментів тайм-менеджменту в зарубіжних країнах є першочерговою задачею в управлінні організаційним забезпеченням робочих процесів, а саме: система «Канбан», «Техніка помідора», принцип Парето, «АВС-аналіз», використання Microsoft Exchange та Server Outlook [3].

Менеджери з найму визначили найважливіші навички у 2026 році — окремо hard («технічні») і soft (м'які) skills. Про це йдеться у звіті сервісу ResumeTemplates.com. Цікаво, що вміння працювати зі штучним інтелектом далеко не на першому місці [2].

У контексті глобалізації та зростаючої конкуренції особливого значення набуває гнучкість як складова самоменеджменту. Здатність швидко адаптуватися до змін, приймати рішення в умовах невизначеності та ефективно управляти ресурсами стає ключовою перевагою сучасного керівника. Самоменеджмент забезпечує формування цієї гнучкості через розвиток навичок планування, самоорганізації та управління змінами.

Таким чином, самоменеджмент виступає комплексною системою, що інтегрує особистісні та професійні аспекти діяльності керівника. Його розвиток сприяє не лише підвищенню індивідуальної ефективності, але й забезпечує сталий розвиток організації в цілому, що робить його одним із ключових чинників сучасного менеджменту..

Список використаних джерел

1. Кайрос-менеджмент – новітній soft skills родом із України URL: <https://osvita.ua/blogs/96387/> (дата звернення: 18.04.2026).
2. Менеджери з найму назвали найважливіші hard і soft skills у 2026 році... Читати більше: URL: <https://happymonday.ua/top-hard-i-soft-skiliv-u-2026> (дата звернення: 18.04.2026).
3. Особливості застосування методів тайм-менеджменту в роботі керівника. URL: https://www.researchgate.net/publication/364098203_Osoblivosti_zastosuvanna_metodiv_tajm-menedzmentu_v_roboti_kerivnika (дата звернення: 18.04.2026).

ЛАВРЕНЧУК АНАСТАСІЯ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Пойта Ірина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

УПРАВЛІННЯ ВПЛИВОМ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СПОЖИВЧУ ПОВЕДІНКУ

У наш час соціальні мережі стали невід'ємною частиною життя людей. Більшість із нас щодня заходить у Instagram, Facebook, TikTok або інші платформи не лише для спілкування, а й для того, щоб дізнатися новини, подивитися огляди чи знайти потрібний товар. Саме тому соціальні мережі сьогодні мають великий вплив на те, як люди обирають і купують продукцію.

Раніше основну роль відігравала реклама по телевізору чи в журналах. Зараз ситуація змінилася. Перед покупкою люди часто читають відгуки інших користувачів, дивляться відео з розпакуванням товару або орієнтуються на рекомендації блогерів. Це називають соціальним доказом — коли думка інших впливає на наше рішення. Через це соціальні мережі стали важливим інструментом для бізнесу.

Для компаній це не просто сторінка з фотографіями товарів. Це спосіб спілкування з клієнтами, створення довіри та формування іміджу. Якщо бренд активно відповідає на коментарі, ділиться корисною інформацією і поводить себе відкрито, люди починають більше йому довіряти. Якщо ж сторінка занедбана або компанія ігнорує запитання, це може негативно вплинути на її репутацію.

Таким чином, соціальні мережі стали частиною споживчого середовища, де формується ставлення до товарів і послуг. Вони впливають не тільки на вибір продукту, а й на загальне сприйняття бренду.

Соціальні медіа змінили сам процес прийняття рішення про покупку. Сьогодні людина рідко купує щось, не перевіривши інформацію онлайн. Вона може порівняти ціни, прочитати коментарі, подивитися реальні фото товару. Усе це впливає на її кінцеве рішення. Важливу роль відіграє емоційний вплив. Красиві фото, цікаві відео, історії клієнтів створюють позитивні асоціації з брендом. Іноді люди купують товар не тому, що він їм дуже потрібен, а

тому що він їм сподобався в стрічці новин. Такий вплив можна назвати психологічним, адже він працює через емоції.

Але разом із можливостями є й ризики. Якщо клієнт залишив негативний відгук, його можуть побачити сотні або навіть тисячі людей. Негативна інформація поширюється дуже швидко. Тому компаніям важливо слідкувати за тим, що про них пишуть, і вчасно реагувати на проблеми. Управління репутацією в соціальних мережах стало важливою частиною менеджменту.

Сьогодні соціальні мережі можна вважати стратегічним ресурсом підприємства. Це означає, що ними потрібно управляти так само серйозно, як і фінансами чи персоналом. Важливо мати план дій, розуміти цілі та знати свою аудиторію. Компанія повинна визначити, для чого вона веде сторінку: щоб збільшити продажі, підвищити впізнаваність або налагодити зв'язок із клієнтами. Від цього залежить зміст публікацій та стиль спілкування. Якщо все робити системно, результат буде кращим.

Зазвичай за ведення соціальних мереж відповідає SMM-менеджер або інший спеціаліст. Він створює контент, стежить за активністю підписників, аналізує статистику. Такі показники, як кількість переглядів, лайків і коментарів, допомагають зрозуміти, чи цікавий контент аудиторії. Якщо реакція слабка, потрібно змінювати підхід.

Головне — це постійний аналіз і гнучкість. Ринок швидко змінюється, тренди постійно оновлюються, тому компанія повинна адаптуватися до нових умов.

Для того щоб діяльність у соціальних мережах приносила результат, потрібно регулярно оцінювати її ефективність. У менеджменті для цього використовують певні показники, які допомагають виміряти рівень залученості аудиторії та популярність сторінки.

Аналіз результатів дозволяє зрозуміти, що працює добре, а що потребує покращення. Якщо зростає кількість підписників і збільшується активність, це свідчить про правильну стратегію. Якщо ж показники не змінюються або зменшуються, необхідно переглянути підхід.

Контроль і постійний моніторинг допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною. Соціальні мережі — це не разова акція, а безперервний процес роботи з аудиторією.

Отже, соціальні мережі сьогодні мають значний вплив на споживчу поведінку. Вони формують думку людей, впливають на вибір товарів і допомагають брендам будувати довготривалі відносини з клієнтами. Для бізнесу важливо не просто бути присутнім у мережі, а грамотно управляти цим процесом.

На мою думку, успіх компанії багато в чому залежить від того, наскільки правильно вона використовує можливості соціальних медіа. Продумана стратегія, уважність до клієнтів і регулярний аналіз результатів дозволяють досягти стабільності та розвитку в умовах сучасної цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Аналіз впливу соціальних мереж на споживчу поведінку. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/39052fca-3a44-420c-8f0e-fed242a12349>
2. Вплив цифрових медіа на споживчу поведінку в епоху інформаційного навантаження. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/59>
3. Вплив маркетингу соціальних медіа на купівельну поведінку споживача: концептуальні аспекти. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/7ec4d69f-a90f-4f21-91a5-8fa9c6719b6d>
4. Вплив соціальних мереж на вибір користувача. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/ff59533e-608e-4b36-91bd-05848ee299ab>
5. Вплив соціальних мереж на маркетингову поведінку підприємства на онлайн-ринку. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/73052379-aea7-4727-85a8-409ebaa452f9>
6. Вплив соціальних мереж на популяризацію національних виробників. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/489e91c0-d2e8-4dd8-8333-13ecb980f2ad>

7. Сила «лайку». Вплив маркетингу в соціальних мережах на залучення клієнтів. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/78697>

ВАДИМ БАГІНСЬКИЙ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Пойта Ірина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ОЦІНКА ВПЛИВУ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ КЛІЄНТАМИ БАНКУ

У сучасних умовах цифровізації фінансового сектору банки функціонують у середовищі високої конкуренції та швидкої зміни споживчих очікувань. Клієнти приймають рішення щодо вибору банківських продуктів під впливом значної кількості інформаційних сигналів, сформованих маркетинговими комунікаціями. Саме тому оцінка ефективності комплексу маркетингових комунікацій стає важливим елементом маркетингового менеджменту банківських установ.

Комплекс маркетингових комунікацій банку включає взаємопов'язані інструменти:

- рекламу;
- стимулювання збуту;
- зв'язки з громадськістю (PR);
- прямий маркетинг;
- digital-комунікації;
- SMM та контент-маркетинг;
- персональні продажі та консультації менеджерів банку.

Інтегровані маркетингові комунікації дозволяють формувати єдине інформаційне поле взаємодії з клієнтом та забезпечувати послідовність повідомлень на всіх етапах клієнтського шляху (customer journey).

Процес прийняття рішення клієнтом банку проходить декілька етапів:

1. Усвідомлення потреби у фінансовій послугі;
2. Пошук інформації;
3. Оцінювання альтернатив;
4. Вибір банку;
5. Післякупівельна оцінка досвіду.

На кожному етапі маркетингові комунікації виконують різні функції:

- інформування про продукти та послуги;
- формування довіри до бренду банку;
- зниження сприйнятого ризику;
- стимулювання вибору конкретної фінансової установи;
- підтримка довгострокової лояльності клієнтів.

Особливу роль відіграють цифрові канали комунікації, мобільні додатки, онлайн-консультації та персоналізовані повідомлення, які підвищують швидкість прийняття рішення та якість клієнтського досвіду.

Оцінювання впливу комплексу маркетингових комунікацій може здійснюватися за допомогою таких показників:

- рівень впізнаваності бренду банку;
- конверсія звернень у відкриття рахунків або оформлення послуг;
- показники залучення клієнтів у digital-каналах;
- індекс задоволеності клієнтів (CSI);
- рівень довіри та лояльності (NPS);
- ефективність рекламних кампаній та ROI маркетингових витрат.

Отже, комплекс маркетингових комунікацій є ключовим фактором формування поведінки споживачів банківських послуг та прийняття ними фінансових рішень. Інтеграція традиційних і цифрових каналів взаємодії забезпечує підвищення довіри клієнтів, персоналізацію сервісу та зростання конкурентоспроможності банків. Подальший розвиток маркетингових комунікацій у банківській сфері пов'язаний із використанням аналітики даних, автоматизації маркетингу та клієнтоорієнтованих стратегій управління взаємовідносинами з клієнтами.

Список використаних джерел

1. Dembowska B., Kalinichenko O., Poita I. Creative marketing as a tool of innovative development of the economy. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. 2021. - Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2021_1_4

1. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: монографія. / В.М. Бебик - К.: МАУП, 2015. – 440 с.

2. Божкова В.В. Маркетингова політика комунікацій / В.В. Божкова // Маркетинг: бакалаврський курс: навч. посіб. / за заг. ред. С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. - с. 510-570.

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. Маркетинг у цифровому середовищі: підручник / Н. Є. Летуновська та ін.; за заг. ред. Н.Є. Летуновської, Л.М. Хоменко; Сум. держ. ун-т. Суми: Сум. деж. ун-т, 2021. 258 с.

1. Петруня В.Ю., Петруня Ю.Є. Управління маркетинговою діяльністю: навч. посіб.; Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро: Ун-т мит. справи та фінансів, 2021. 104 с.

СЕКЦІЯ 4. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СВІТОВО

ШТАЛЬ АРТЕМ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Кривоберець Марина

Міжрегіональна академія управління персоналом м.Київ

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛЮ

Управління трудовою мотивацією персоналу готелю доцільно трактувати як розгалужений і багатоаспектний управлінський процес, у межах якого поєднуються фінансові, організаційні та соціально-психологічні засоби впливу на професійну поведінку працівників. Його спрямованість полягає у підтриманні належного рівня сервісу, підвищенні результативності роботи колективу та забезпеченні стабільного функціонування готельного підприємства в умовах конкуренції.

У готельній індустрії мотиваційний механізм має особливу вагу, адже кінцевий результат діяльності підприємства значною мірою визначається характером контакту працівників із гостями, рівнем їхньої комунікаційної підготовки, здатністю зберігати емоційну рівновагу та швидко адаптуватися до індивідуальних запитів клієнтів. Саме тому система мотиваційного управління повинна будуватися комплексно й охоплювати не лише оплату праці та преміальні виплати, а й нематеріальні засоби стимулювання, що впливають на ставлення персоналу до роботи [2].

Специфіка праці в готельному господарстві полягає у високій інтенсивності безпосереднього спілкування з відвідувачами, що вимагає від працівників постійної готовності до взаємодії, ввічливості, стриманості та дотримання встановлених стандартів сервісної поведінки. Значну частину професійного навантаження становить емоційна праця, оскільки співробітники мають контролювати власні реакції й демонструвати доброзичливість навіть у напружених або конфліктних ситуаціях.

За таких умов мотивація персоналу не може зводитися тільки до матеріального заохочення, оскільки позитивне ставлення до роботи формується під дією ширшого кола чинників. До них належать визнання професійних зусиль, перспективи кар'єрного просування, можливість навчання, стабільність трудових відносин, підтримка з боку керівництва та комфортна психологічна атмосфера в колективі [4]. Натомість слабка мотиваційна система здатна спричинити погіршення якості обслуговування, зростання кадрової плинності, зниження лояльності працівників і погіршення репутації готелю серед споживачів послуг [3].

Управлінський вплив на мотивацію працівників передбачає використання різних теоретичних і практичних підходів, що спираються як на класичні, так і на новітні концепції мотивації трудової діяльності. Змістовні теорії орієнтуються на вивчення потреб людини, які активізують її професійну поведінку, тоді як процесуальні концепції пояснюють мотивацію через очікування, оцінювання отриманих результатів, порівняння винагороди із вкладеними зусиллями та відчуття справедливості. Для готельного підприємства найбільш продуктивним є комбінування цих підходів, оскільки воно дає змогу враховувати особистісні характеристики працівників, рівень їхнього досвіду, професійні прагнення та умови організації праці. Матеріальне стимулювання при цьому залишається базовим елементом мотиваційної політики й охоплює заробітну плату, премії, надбавки, бонуси за досягнення визначених показників, соціальний пакет та інші форми фінансової підтримки [5]. Однак результативність таких стимулів залежить від зрозумілості критеріїв нарахування винагород, прозорості управлінських рішень і відповідності оплати фактичному внеску працівника. У практиці готельного бізнесу поширеними є гнучкі системи преміювання, що беруть до уваги рівень задоволеності гостей, показники сервісної якості, результати внутрішнього контролю та персональні досягнення співробітників.

Нематеріальні форми заохочення мають не менше значення, оскільки вони підтримують внутрішню зацікавленість працівників у якісному виконанні професійних обов'язків. До таких стимулів належать публічне визнання досягнень, можливість посадового зростання, залучення до обговорення організаційних питань, участь у навчальних програмах, підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетентностей [2]. У діяльності готелю окрему роль відіграє корпоративна культура, яка задає моделі поведінки, визначає ціннісні орієнтири та формує правила взаємодії між членами колективу. Позитивний соціально-психологічний клімат посилює задоволеність персоналу працею, знижує напруженість у внутрішніх комунікаціях і сприяє більш узгодженій роботі підрозділів.

Результативне управління мотивацією потребує персоналізованого підходу до працівників, за якого враховуються їхні індивідуальні потреби, професійні очікування, кар'єрні наміри та життєві орієнтири. У зв'язку з цим доцільним є впровадження сучасних інструментів оцінювання персоналу, серед яких атестація, аналіз результативності роботи, регулярне оцінювання якості виконання посадових обов'язків і систематичний зворотний зв'язок. Такі методи дають змогу вчасно визначати рівень задоволеності співробітників, з'ясовувати їхні очікування, виявляти проблемні аспекти трудової діяльності та коригувати управлінські рішення відповідно до реального стану колективу.

Окремого значення набуває управлінська роль керівника у створенні мотиваційного середовища готелю. Обраний стиль керівництва, якість внутрішньої комунікації, готовність надавати підтримку працівникам, здатність формувати довіру та підтримувати справедливі відносини в колективі прямо позначаються на мотиваційних установках персоналу [1].

Демократична модель управління, за якої співробітники долучаються до обговорення робочих питань і частково беруть участь у прийнятті організаційних рішень, посилює їхню залученість, ініціативність і відповідальність за кінцеві результати діяльності готельного підприємства [5].

У сучасних умовах розвитку готельної індустрії дедалі більшого значення набувають інноваційні мотиваційні практики, серед яких використання цифрових інструментів моніторингу результативності праці, впровадження внутрішніх програм лояльності для персоналу, застосування елементів гейміфікації в робочих процесах і створення більш гнучких умов зайнятості. Такі засоби сприяють підвищенню інтересу працівників до досягнення професійних результатів, посиленню їхньої залученості в діяльність підприємства та формуванню більш стійкої орієнтації на якісне обслуговування гостей [2].

Список використаних джерел

1. Башкатова С. А. Особливості застосування системи мотивації трудової діяльності на базі ключових показників ефективності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2 (13), т. 1. С. 55–58.
2. Грущенко О., Бездітко С. Антикризове управління як основний елемент системи управління підприємством. *Theoretical and practical aspects of modern scientific research*. 2025. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.007>(дата звернення: 10.01.2026).
3. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food industry economics*. 2022. Т. 14, № 4. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>(дата звернення: 10.01.2026).
4. Митрофанова К. А., Корнеева Т. С. Управління мотивацією персоналу підприємства : thesis. 2016. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/4488>(дата звернення: 10.01.2026).
5. Штангрет А. Управління мотивацією працівників: безпекові аспекти. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2020. Т. 8, № 16. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-07)(дата звернення: 10.01.2026).

КІЯНОВА СВІТЛАНА

здобувачка магістерського рівня вищої освіти

за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»

Фостолович В. А., д.е.н., професор кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та

готельно-ресторанної справи

Житомирський державний університет імені Івана Франка

м. Житомир, Україна

ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HoReCa: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ЄС, США ТА АЗІЇ

Структура ринку HoReCa постійно видозмінюється в умовах діджиталізації, що робить актуальним дослідження глобальних її трендів та розробку алгоритму імплементації найбільш доцільних із них у діяльність підприємств сфери індустрії гостинності. Аналогічне бачення описано у наукових працях вітчизняних та закордонних науковців і практиків [1]. Більш жорсткі умови конкуренції на ринку послуг сфери готельно-ресторанного бізнесу супроводжуються збільшенням запитів споживачів. За таких умов традиційні методи управління вичерпують свій потенціал та потребують більш досконалих методик і технологій. Світовою організацією туризму (World Tourism Organization (UNWTO)) відмічено, що інтенсивна діджиталізація докорінно змінює усі етапи створення вартості - від першого цифрового дотику гостя до бренду й аж до формування довготривалої лояльності, тобто стійкої відданості бренду [9]. Слід зауважити, що сучасні стратегії імплементації цифрових рішень можуть суттєво різнитись між собою в залежності як від регіональних макроекономічних так і соціокультурних особливостей. Бенчмаркінг, як форма науково-обґрунтованого, детального порівняльного аналізу виступає критично необхідним науковим підґрунтям, та слугує базою, для успішного, ефективного впровадження інновацій в сучасних ринкових реаліях. Така форма аналітичної оцінки застосовується у країнах Європейського Союзу, США та країн Азії [4].

Нами відмічено, що Європейська модель діяльності підприємств сфери гостинності еволюціонує під впливом традицій класичної гостинності, де найвищою цінністю незмінно залишається:

- 1) індивідуальний підхід;
- 2) збереження культурної спадщини.

Ключовим викликом, який стоїть перед лідерами ринку готельно-ресторанних послуг, зокрема, Італія, Франція та Іспанія - стало органічне впровадження інновацій без втрати при цьому відчуття автентичної атмосфери.

У відповідь на цей запит для них характерною стала концепція «непомітних технологій». Тобто, складні програмні комплекси, IoT та штучний інтелект інтегруються здебільшого в операційні процеси бек-офісу, спрямовуючи зусилля на підвищення оптимізації використання ресурсів та налагодження логістики. Для самого гостя слід прагнути, аби технологічна присутність залишалася максимально делікатною (мінімальною), створюючи ефект інтуїтивного комфорту, подібно до того, як це реалізовано у «розумних» системах унікальних історичних butik-готелів, що адаптують середовище під індивідуальні біоритми клієнта, уникаючи при цьому надмірної кількості екранів чи цифрових панелей.

В процесі дослідження виявлено, що у Європі особливої уваги заслуговує сегмент «Luxury», де цифрові технології активно впроваджуються для досягнення гіперперсоналізації за допомогою CRM-системи нового покоління. Даний сегмент інформацію використовує не з ціллю агресивного маркетингу, а для філігранного й точного передбачення потреб і бажань гостя - починаючи від налаштувань мікроклімату до персоналізованих побутових дрібниць. Визначена стратегія реалізується, суворо дотримуючись регламенту GDPR, що, сприяє формуванню унікальної конкурентної переваги на ринку, тобто безпрецедентної довіри та відчуття приватності через високий рівень захисту особистих даних [7]. Варто наголосити і на

тому, що даний сегмент у Європі виступає лідером у впровадженні екологічних цифрових ініціатив (Eco-Tech) та принципів ESG, що ідеально відповідає стратегічним цілям Європейської Комісії щодо «зеленого» курсу розвитку туризму [6].

В процесі порівняльної оцінки нами виявлено, що у системі інтегрування цифрових інструментів у діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу Сполучені Штати Америки демонструють прагматичний, комерційно-орієнтований підхід, в основі якого лежить масштабованість та швидкість операцій. Американська стратегія визначається домінуванням обслуговування на платформах, таких як Booking, Expedia, Airbnb, та використанням концепції Data-Driven, що передбачає прийняття рішень виключно на основі даних Big Data та прогнозованої аналітиці. При цьому, транснаціональні мережі інвестують у розробку нейромереж, що здатні із високою математичною детермінованістю точно передбачати коливання попиту. Це реалізується у спосіб врахування макроекономічних індикаторів та цифрових слідів користувачів. Головним інструментом досягнення бізнес-цілей в частині підвищення рівня рентабельності є впровадження алгоритмічного динамічного ціноутворення (Dynamic Pricing), що забезпечує постійну (похвилинну) оптимізацію цін задля досягнення максимізації показника RevPAR [8].

Стратегією США також передбачено максимальну стандартизацію клієнтського досвіду: розпочинаючи від доступу без необхідності фізичного ключа (Mobile Key) і аж до самостійного (автоматизованого) проходження процедури реєстрації/виїзду (систем checkout). Такі інструменти сприяють суттєвій мінімізації транзакційних витрати часу й дозволяють скоротити фонд оплати праці лінійного персоналу. Програми лояльності у стратегії США перетворилися на ігрові цифрові екосистеми, що глибоко сплетені із фінансовими інструментами, забезпечуючи надзвичайно високий рівень утримання гостей завдяки алгоритмічно вивіреним стимуляції попиту інструментами персоналізованих акцій.

Специфічним в питаннях цифрових трансформацій сфери гостинності виступає Азійський макрорегіон, куди входять Китай, Японія та Сінгапур, що пропонує найбільш прогресивну стратегію комплексної гіперавтоматизації.

Технологічні досягнення в межах дії азійського мікрорегіону мають публічне представлення. Це надає переваги в частині привабливості споживачів (маркетинговий магніт). Населення даного регіону характеризується позитивним ставленням суспільства до інноваційних технологій, проте має демографічні виклики пов'язані із старінням населення та дефіцитом робочої сили. Така ситуація спонукала в сфері діяльності індустрії гостинності розпочати активний пошук альтернативи людській праці у формі сервісної робототехніки та біометричних систем. Наші бачення підтверджено даними на ресурсі Alibaba Group [5]. Яскравим прикладом цього підходу є повністю автоматизовані готелі, наприклад, FlyZoo від Alibaba, де стійку реєстрації, видачу ключів та прийом платежів замінює технологія розпізнавання обличчя, тоді як усі рутинні завдання виконують роботи.

Отже, за результатами дослідження можна констатувати розгалуження глобального ринку HoReCa відповідно до регіональних пріоритетів. Відмічено, що Європейський вектор сфери готельно-ресторанного бізнесу демонструє ефективність поєднання етичних передових технологій та емпатії [7], тоді як американська модель орієнтована на розробку алгоритму дій на основі глибокого аналізу Big Data, а азійський сегмент ринку орієнтований на повну автоматизацію процесів [5].

На нашу думку, цифровізація вітчизняних підприємств сфери HoReCa має бути орієнтована на збалансовану гібридну стратегію, поєднуючи європейську делікатність, американську прагматичність аналітики даних Big Data та азійський підхід в процесі впровадження автоматизованих процесів для виконання рутинних завдань. Запропонована збалансована гібридна стратегія дасть змогу створити стійку конкурентну перевагу на ринку, не порушуючи норми чинного законодавства та підтримуючи ініціативу цифрових трансформацій в Україні [3].

Список використаних джерел

1. Нечева Н. В. Цифровізація індустрії гостинності: світові тренди та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/926>
2. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
3. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20>
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p>
5. Alibaba Group. FlyZoo: The Future of Hospitality and the Role of AI. *Alizila*. URL: <https://alizila.oss-us-west-1.aliyuncs.com/uploads/2019/11/FlyZoo-Hotel-Overview.pdf>
6. European Commission. Shaping Europe's digital future: Tourism and hospitality. URL: <https://commission.europa.eu/system/files/2020-02/communica>
7. General Data Protection Regulation (GDPR): Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016. *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
8. Hospitality Technology. 2024 Lodging Technology Study. URL: <https://hospitalitytech.com/2024-lodging-tech-study>
9. World Tourism Organization (UNWTO). International Tourism Highlights: Digital Transformation. URL: <https://www.unwto.org/digital-transformation>

БЕРОНІКА МАРТИНЮК

Науковий керівник:

к.е.н., доцент **Павлова Світлана**

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ОСОБЛИВОСТІ БРЕНДИНГУ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

У сучасних умовах господарювання туристично-готельна сфера перетворюється на один із найбільш конкурентних секторів економіки в світі. Вибір споживача серед десятків пропозицій все частіше визначається не лише ціною чи локацією, а й емоційним ставленням до бренду. Саме тому брендинг – стратегічний інструмент розвитку готельних підприємств, що забезпечує формування унікального іміджу, підвищення впізнаваності та формування довіри до послуг. **Брендинг у готельній індустрії** – це процес створення, розвитку та підтримання ідентичності готельного підприємства, що відображає його цінності, місію, стиль обслуговування та унікальні характеристики. Він спрямований не лише на візуальну складову (логотип, кольорова гама, архітектурний стиль, дизайн інтер'єрів), а й на створення цілісного клієнтського досвіду, який формує позитивні емоції та лояльність.

К. М. Бліщук та І. І. Козак наголошують, що ефективний брендинг дозволяє закладу не лише утримувати постійних клієнтів, а й залучати нових через створення унікального іміджу, який відповідає очікуванням сучасного споживача. Водночас розвиток українського готельного бізнесу потребує модернізації технологій брендингу, зокрема активнішого використання цифрових інструментів і персоналізованих маркетингових стратегій [1].

Особливістю готельного бренду є його **нематеріальний характер**. На відміну від товарів матеріального виробництва, послуга не має фізичної форми, тому основна цінність бренду полягає у **сприйнятті**. Клієнт, обираючи готель, орієнтується на репутацію, відгуки, рейтинги, рекомендації, а також на загальне враження від комунікації із закладом. Атмосфера, музика, аромати, інтер'єр, привітання персоналу – усе має бути продумано до деталей. Так формується

«пам'ять бренду», яка утримує гостя та стимулює повторні візити. Отже, бренд у готельній сфері – це носій довіри та гарантія очікуваної якості.

Ще однією важливою рисою брендингу в готельному бізнесі є **емоційність взаємодії зі споживачем**. Клієнт купує не просто номер, а враження, комфорт, статус, атмосферу гостинності. Саме тому брендинг має не лише інформаційну, а й психологічну функцію. Готельний бренд здатний створювати емоційні асоціації – «домашній затишок», «розкіш і престиж», «зручність для бізнесу» тощо. Успішні компанії розуміють, що споживачі купують не послугу, а відчуття, які вона викликає.

Важливим елементом бренду є **персонал готелю**, адже саме він формує безпосереднє враження клієнта. Працівники стають «носіями» цінностей бренду, від їхньої поведінки, комунікації та ставлення до гостей залежить послідовність іміджу підприємства. Тому формування **внутрішнього бренду** – корпоративної культури, орієнтованої на сервіс, – є необхідною умовою сталого розвитку бренду.

Сучасні умови господарювання зумовлюють активне використання **цифрових інструментів брендингу**. Онлайн-репутація готелю формується через вебсайт, соціальні мережі, сервіси бронювання (Booking.com, TripAdvisor, Google Maps тощо). Візуальний контент, відгуки користувачів, швидкість реагування на запити й коментарі – усе це безпосередньо впливає на сприйняття бренду. Успішні готелі активно інвестують у розвиток **цифрової айдентики**, створюють інтерактивний контент, підтримують зворотний зв'язок зі споживачами та будують ком'юніті навколо свого бренду.

Особливого значення в брендингу готелів набуває **сталість іміджу та послідовність комунікацій**. Важливо, щоб повідомлення, які готель транслює через різні канали – від реклами до поведінки персоналу, – були узгодженими та відображали єдину ідею. Невідповідність між очікуванням клієнта й реальним досвідом призводить до втрати довіри та негативних асоціацій із брендом.

У світовій практиці виділяють кілька підходів до побудови бренду в готельному бізнесі:

- **Корпоративний брендинг**, що характерний для міжнародних мереж (Hilton, Marriott, Hyatt). Він забезпечує стандартизовану якість послуг у різних країнах і формує глобальне сприйняття бренду.
- **Індивідуальний брендинг**, який застосовується в незалежних готелях, де акцент робиться на унікальність, локальний колорит, автентичність і персоналізований сервіс.
- **Гібридна модель**, коли мережа надає певну свободу кожному об'єкту, поєднуючи стандарти з місцевими особливостями.

Одним із сучасних трендів у брендингу готелів є **орієнтація на сталий розвиток і соціальну відповідальність**. Екологічність, енергоефективність, участь у соціальних проєктах, підтримка місцевої культури – усе це стає частиною бренд-ідентичності. Гості дедалі частіше обирають готелі, які демонструють відповідальне ставлення до довкілля та громади.

Не менш важливим є **позиціонування бренду**. Воно визначає, як саме готель прагне сприйматися на ринку: як елітний заклад, сімейний готель, бізнес-комплекс або туристичний хостел. Чітке позиціонування дозволяє ефективно комунікувати з цільовою аудиторією, формувати адекватну цінову політику та створювати унікальну конкурентну пропозицію.

Зазначимо, що ефективний брендинг не обмежується лише візуальною ідентифікацією. Це цілісна система, яка охоплює маркетингові комунікації, корпоративні стандарти, стратегії лояльності та управління споживацьким досвідом. У цьому контексті доцільно розглянути результати дослідження **Рябенської М.О. та Лук'янець А.**, які детально проаналізували процес формування бренду закладів індустрії гостинності. Автори зазначають, що процес брендингу складається з низки послідовних етапів: аналізу кон'юнктури ринку, визначення унікальної ідеї бренду, аналізу конкурентів, дослідження споживчого попиту, вибору цільових сегментів, створення конкурентоспроможної послуги та розроблення стратегії просування. Такий підхід забезпечує системність і дозволяє не лише сформувати бренд, а й ефективно

керувати ним на різних стадіях розвитку підприємства [2].

Рябенька і Лук'янець також підкреслюють, що **професійна реалізація комплексу маркетингових комунікацій** дозволяє підприємствам індустрії гостинності знижувати витрати на просування, ефективно входити на нові ринки, зміцнювати корпоративну культуру та створювати бар'єри для конкурентів. Особливої уваги заслуговує теза про **ребрендинг**, який повинен не лише оновлювати зовнішні атрибути, а й піднімати заклад у вищий сегмент ринку, демонструючи якісно новий рівень сервісу та унікальності [2].

Таким чином, брендинг у готельній індустрії виступає **інтегрованим управлінським інструментом**, що поєднує маркетинг, психологію споживача, сервісний менеджмент і корпоративну культуру. Його ефективність залежить від узгодженості всіх складових – від дизайну логотипу до стандартів обслуговування та стратегічної комунікації з клієнтом.

Брендинг у готельній індустрії – це не лише набір маркетингових дій, а цілісна стратегія, спрямована на створення унікальної цінності для споживача. Сильний бренд забезпечує готелю довгострокову конкурентну перевагу, сприяє підвищенню лояльності, формує позитивну репутацію та дозволяє утримувати стабільні позиції на ринку. Успішна реалізація брендингової політики потребує комплексного підходу – від внутрішньої корпоративної культури до інноваційних цифрових рішень, які створюють емоційно привабливий образ готелю в очах клієнта.

Список використаних джерел

1. Бліщук К. М., Козак І. І. Брендинг у сфері готельного бізнесу. *Ефективність державного управління*. 2023. №68/69. С. 22–32. <https://doi.org/10.36930/506802>
2. Рябенька М.О., Лук'янець А.В. Формування бренду закладів індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. Випуск № 55 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-21>

САВИНА АНАСТАСІЯ

Науковий керівник:

к. е. н., доцент Павлова Світлана

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ГОСТИННІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІВНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

Сфера гостинності займає важливе місце в житті суспільства, адже вона охоплює готелі, ресторани, та інші заклади ,які щодня взаємодіють з великою кількістю людей. Може здаватися, що гостинність - це лише про комфорт, відпочинок і обслуговування гостей, але насправді вона виконує набагато глибшу соціальну функцію. У сучасному світі гостинність стає інструментом вирівнювання соціальних можливостей і певною мірою впливає на те, наскільки рівними є умови життя різних людей [3].

У будь-якому суспільстві існують соціальні відмінності між людьми: за рівнем доходу, фізичними можливостями, віком тощо. Саме тому важливо створювати такі умови, де ці відмінності не стануть перешкодою для доступу до послуг. Гостинність якраз і є однією з тих сфер, де принцип доступності та рівного ставлення відіграє найважливішу роль. Людина незалежно від свого статусу може зупинитися в готелі, відвідати ресторан або скористатися туристичними послугами, обравши варіант, який відповідає її можливостям. Особливо важливо розуміти, що гостинність це не лише бізнес, а й соціальне середовище, у якому формується культура ставлення до людей [1].

У хорошому готелі або ресторані клієнт завжди буде відчувати себе прийнятним і важливим незалежно від того, ким він є в повсякденному житті. Це створює атмосферу рівності, яка в певному сенсі згладжує соціальні відмінності, хоча б на час перебування людини у закладі.

Також варто звернути увагу на безбар'єрність, яка сьогодні стає невід'ємною частиною сучасної гостинності [2]. Все більше закладів впроваджують умови, які дозволяють людям з інвалідністю безперешкодно користуватися послугами. Це можуть бути пандуси, ліфти, спеціально облаштовані номери або адаптовані санвузли. Такі зміни роблять простір більш доступним і дозволяють людям з обмеженими можливостями почуватися рівноправними учасниками суспільного життя.

Крім фізичної доступності, важливою є також культурна та соціальна рівність. У сфері гостинності працівники часто стикаються з людьми різних національностей, релігій та культур. Це формує середовище, де важливо проявляти повагу, толерантність і розуміння. Гостинність сприяє розвитку більш відкритого суспільства, у якому менше місця для дискримінації. Не можна не згадати і про економічний вплив цієї сфери, гостинність активно сприяє розвитку туризму, а отже розвитку регіонів, інфраструктури та малого бізнесу. Завдяки цьому підвищується рівень життя населення, з'являються нові робочі місця та можливості. Це також на пряму впливає на зменшення соціальної нерівності [3].

У майбутньому розвиток сфери гостинності може ще більше посилити її роль у вирівнюванні соціальних можливостей. Насамперед важливо продовжувати впровадження безбар'єрного середовища у закладах готельно-ресторанного бізнесу, щоб усі люди без винятку могли комфортно користуватися послугами.

Особливо важливим є те, що заклади гостинності стають частиною міського та соціального середовища. Вони формують імідж міста або регіону, впливають на розвиток туризму та залучення інвестицій. Чим більш розвинена інфраструктура гостинності, тим більш привабливою є територія для відвідувачів і жителів. Це, у свою чергу, сприяє створенню нових робочих місць і покращенню економічної ситуації в регіоні.

Ще одним важливим аспектом розвитку сфери гостинності є впровадження та дотримання державних і міжнародних стандартів, які регулюють якість обслуговування та безпеку послуг. Саме стандарти дозволяють зробити сервіс більш структурованим, передбачуваним і однаковою для всіх гостей, незалежно від закладу. В Україні діє низка нормативних документів, які стосуються готельно-ресторанної сфери. Зокрема, ДСТУ 4269:2003 [5] визначає класифікацію готелів і встановлює вимоги до рівня їхнього сервісу, оснащення номерів та інфраструктури. ДСТУ 4281:2004 [6] регулює діяльність закладів ресторанного господарства, визначаючи їх типи, вимоги до обслуговування та організації роботи персоналу. Окремо важливим є ДСТУ ISO 9001:2015 [7], який описує систему управління якістю та застосовується для забезпечення стабільного рівня обслуговування і вдосконалення роботи підприємств. Також значну роль відіграє ДСТУ ISO 22000:2019 [8], що встановлює вимоги до безпечності харчових продуктів і контролю всіх етапів їх приготування.

Дотримання цих стандартів дозволяє підвищити рівень довіри до закладів гостинності, забезпечити безпеку гостей та гарантувати однакову якість послуг для всіх. Відповідно, стандартизація є важливою складовою розвитку галузі що сприяє підвищенню загального рівня культури обслуговування. Важливо також зазначити, що розвиток сфери гостинності тісно пов'язаний із рівнем культури обслуговування в суспільстві загалом. Чим вищі стандарти сервісу, тим більше уваги приділяється повазі до клієнта, його потреб і очікувань. Це формує новий підхід до взаємодії між людьми, де головними цінностями стають ввічливість, професійність та відповідальність.

Отже, можна зробити висновок, що гостинність відіграє набагато важливішу роль, ніж просто сфера послуг. Вона є інструментом, який допомагає зменшувати соціальні відмінності, створювати рівні можливості для праці, а також формувати більш толерантне та відкрите суспільство. Саме завдяки розвитку гостинності суспільство стає більш рівним, і комфортним для життя різних людей.

Список використаних джерел

1. Белобородова, М., Бессонова, А., & Турик, А. (2025). Інтеграція принципів інклюзії та доступності у розвиток сфери гостинності. *Економіка та суспільство*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-14>
2. Гостинність без бар'єрів. Довідник зі створення безбар'єрного середовища у закладах HoReCa. Довідник розроблено студією універсального дизайну "ORFO" за сприяння управління туризму Львівської міської ради та Державного агентства розвитку туризму України, Київ, 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/12EabNqq9KgYYs28Xv8el_Fp_MAN50-Iy/view
3. Кожухівський, О. Інструменти соціального підприємництва в HORECA: порівняльний аналіз міжнародного досвіду. *Economic Synergy*. 1 (Mar. 2026), 306–318. DOI:<https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-21>.
4. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kurortservice.com/uploads/assets/file/per.pdf>
5. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrhotels.com/files/File/4269-2003.pdf>.
6. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zumf.com/doc/449/>.
7. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник. https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf
8. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюгу (ISO 22000:2018, IDT) https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86029

ЯКИМЕНКО ВЕРОНІКА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Павлова Світлана

Житомирський університет імені Івана Франка

ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА ЕКОНОМІКИ

Сьогодні актуальність дослідження івент-менеджменту як складової частини економіки, пов'язана з переходом від економіки послуг до економіки вражень. Люди купують не просто послугу чи певний товар, а емоційне задоволення, що є ключовим продуктом ринку. Насамперед, ця тема для України набула великого значення. Готельно-ресторанний бізнес використовує івенти як певний інструмент для подолання сезонності та збільшення показника доходу на доступний номер ((RevPAR). Івент-індустрія є великим драйвером для малого та середнього бізнесу, такого як кейтеринг, логістика та інші. Це сприяє швидкій циркуляції капіталу всередині країни. Не слід забувати і про, те що події це спосіб залучити інвестиції [2].

Івент-менеджмент на сьогодні трансформувався за допомогою інструментів маркетингу в повноцінний сектор економіки вражень. Економічна сутність в ній полягає у створенні доданої вартості через проведення певних подій, які стимулюють споживчий попит, сприяють підвищенню впізнаваності бренду та забезпечують рух капіталу у споріднених видах економічної діяльності. До основних економічних функцій івент-менеджменту слід віднести: стимулюючу (бізнес-активності через конференції, зустрічі, виставки); інвестиційну (залучення капіталу в готелі/ресторани, конференц-зали, фуд-корт); інтеграційну (поєднання сил різних секторів для реалізація великих проєктів) та інші [3].

Окрім зазначених функцій, івент-менеджмент відіграє роль катализатора інноваційного розвитку. Створюючи платформу для того щоб користувачі ділилися досвідом, події прискорюють дифузію нових технологій та знань, що в масштабах національної економіки сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У плані ціноутворення, івент-індустрія дозволяє кампаніям відходити від зниження цін на користь

створення цінності унікальної пропозиції. Тобто, за рахунок якісної організації заходу бренд отримує можливість обґрунтувати вищу вартість своїх товарів чи послуг, оскільки споживач платить за додаткову емоційну цінність та сервісну складову. Таким чином, івент-менеджмент перетворюється на стратегічний механізм капіталізації нематеріальних активів підприємств.

Одним із головних пунктів івент-менеджменту в економіці є мультиплікативний ефект. Тобто реалізація певної події запускає послідовну реакцію витрат. Тут існує: прямий вплив, який включає в себе витрати на оренду, кейтеринг, заробітню плату персоналу, технічне забезпечення; непрямий вплив – купівля декорацій, продуктів та пального для транспорту; індукований вплив – це коли ми збільшуємо доходи працівників, які згодом витрачають ці кошти на споживчому ринку, купуючи товар чи послугу, стимулюючи економічний обіг.

В умовах глобалізації івент стає важливою для формування територіального брендингу. Регіони між собою ведуть змагання за право проведення подій, тому що це у свою чергу дає нові місця для роботи (постійні та тимчасові); покращує інфраструктуру таку як дороги, аеропорти та інші; підвищує податки до бюджетів усіх рівнів. Важливу роль також відіграє сектор МІСЕ, який надає стабільний прибуток для готельного та ресторанного сектору, навіть у періоди зниження туристичних потоків.

У сучасних умовах економічного розвитку івент-менеджмент все більше використовує цифрові інструменти організації та проведення подій. Діджиталізація стає умовою забезпечення високих конкурентних позицій івент-агентств [1]. Гібридні та віртуальні заходи змінили структуру витрат у галузі:

- Зменшення обсягу витрат на логістику та оренду приміщення.
- Зростання інвестицій для програмного забезпечення, створення цифрового контенту та кібербезпеки.
- Можливість зростання аудиторії без певних географічних обмежень, для відкриття нових ринків задля монетизації.

Якщо говорити про ризики, то івент-індустрія є дуже чуткою до кризових явищ (наприклад, війна, пандемія, економічні питання). Незважаючи на це її здатність адаптуватися з певними інноваціями демонструє її життєздатність. Економічна стабільність лежить на принципах сталого розвитку, де мінімальна кількість екологічного сліду та соціальна відповідальність стають факторами конкурентоспроможності. Це напряму залежить від: екологічної відповідальності – мінімальні харчові відходи, відмова від одноразового пластику; соціального впливу – залучення громад та підтримка соціальних ініціатив через події майданчики; прозорого управління – етика ведення бізнесу, яка підвищує довіру партнерів та інвесторів [3].

Механізм формування доданої вартості в івент-менеджменті має свої неповторні особливості. В івент-менеджменті додана вартість формується не тільки за рахунок послуг, а й через певний емоційний капітал. До цього процесу можна віднести:

- ✓ Інформаційна цінність: передання знань та нетворкінг на офіційних заходах підвищують професійний рівень учасників, що у свою чергу впливає на продуктивність праці в Україні.
- ✓ Маркетингова цінність: події слугують для прямої взаємодії бренду з споживачем, що підвищує конверсію продажів та дає змогу скоротити витрати на традиційну рекламу.
- ✓ Емоційний вплив: відповідно до концепції Джозефа Пайна та Джеймса Гілмора, «враження» стає окремою економічною пропозицією. Споживач платить преміальну ціну за незабутній досвід, який отримав під час події, а не за сервіс.

Отже, івент-менеджмент у сучасних умовах трансформувалася у стратегічний механізм капіталізації нематеріальних активів та є невід'ємною складовою «економіки вражень». Його роль виходить далеко за межі організації заходів, оскільки через потужний мультиплікативний ефект він стимулює рух капіталу в суміжних галузях, забезпечує стабільність доходів сектору NoReCa та сприяє залученню інвестицій у національну економіку. Впровадження цифрових інструментів та дотримання принципів сталого розвитку є критичними факторами, що

дозволяють івент-індустрії зберігати життєздатність навіть у кризових умовах, формуючи нові стандарти конкурентоспроможності та соціальної відповідальності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Брич В. Я., Федоришин К. Л. Трансформація івент-індустрії в умовах цифровізації глобальної економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/51>.
 2. Тарасенко Г. М. Івент-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту, маркетингу та публічного управління : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Миколаїв : МНАУ, 2018. С. 144–146. URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/abstracts2018-10-02.pdf
- Безугла Л. С., Гаврилюк А. П. Івент-менеджмент як дієвий інструмент маркетингової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50-1. С. 154–158. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/50_1_2020/27.pdf

МОСІЙЧУК ВЛАДИСЛАВ

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Пойта Ірина

Житомирський державний університет імені Івана Франка

СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації економічних систем саме кадровий потенціал стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Світова практика доводить, що інноваційність, продуктивність праці та стійкість бізнесу безпосередньо залежать від ефективності управління персоналом. Посилення глобальної конкуренції, цифровізація бізнес-процесів та нестабільність зовнішнього середовища актуалізують необхідність вивчення міжнародного досвіду формування і використання кадрового потенціалу.

У розвинених країнах управління кадровим потенціалом розглядається як складова стратегічного менеджменту підприємства. Серед ключових моделей можна виділити:

1. Американська модель HR-менеджменту. Характеризується орієнтацією на результативність, індивідуальні досягнення працівників та систему мотивації, що базується на KPI. Значна увага приділяється розвитку лідерства, корпоративній культурі та управлінню талантами.

2. Європейська модель. Відзначається соціальною відповідальністю бізнесу, балансом між інтересами працівників і роботодавців, інвестиціями у професійне навчання та розвиток компетентностей протягом життя (lifelong learning).

3. Японська модель управління персоналом. Базується на довгостроковій зайнятості, командній роботі, формуванні корпоративної лояльності та безперервному вдосконаленні персоналу через концепцію *Kaizen*.

Світова практика демонструє формування нових підходів до управління людськими ресурсами:

- цифровізація HR-процесів та використання HR-аналітики;
- розвиток soft skills і креативних компетенцій;
- впровадження гнучких форм зайнятості;
- формування культури безперервного навчання;
- використання технологій штучного інтелекту у підборі персоналу;
- розвиток employer branding.

Особливого значення набуває перехід від традиційного управління персоналом до концепції управління людським капіталом, де працівник розглядається як стратегічний ресурс розвитку підприємства.

Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу вітчизняним підприємствам доцільно:

- інтегрувати HR-стратегію у загальну стратегію розвитку підприємства;
- впроваджувати системи оцінювання компетенцій персоналу;
- розвивати корпоративне навчання та внутрішні освітні платформи;
- застосовувати сучасні мотиваційні інструменти;
- формувати сильний бренд роботодавця;
- використовувати цифрові HR-технології.

Отже, світовий досвід свідчить, що ефективне формування та використання кадрового потенціалу є визначальним чинником довгострокового розвитку підприємства. Перехід до стратегічного HR-менеджменту, інвестування у розвиток людського капіталу та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом дозволяють підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, адаптивність і стійкість до кризових викликів. Адаптація міжнародних HR-практик з урахуванням національних особливостей є важливим напрямом модернізації українських підприємств.

Список використаних джерел

1. Бондаренко В. М. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
2. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
3. Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства // IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми ISSN:2521-6384 (Online), ISSN: 2521-103X (Print) №2(4), 2018 Economic journal Odessa polytechnic university 99 теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21-22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.
4. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія / за ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. Одеса: «Освіта України». 2017. 244 с.

СЕКЦІЯ 5. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

POHORILYI IVAN

Scientific supervisor:

Ph.D., Associate Professor, Maryna Petrenko

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

MANAGEMENT AND MARKETING IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

The deepening process of European integration has fundamentally reshaped the competitive and operational landscape for companies seeking access to the EU's unified internal market. For companies headquartered in Ukraine, the Association Agreement signed with the EU in 2017 — alongside the corresponding Deep and Comprehensive Free Trade Area — carries considerably greater weight than a typical two-sided commercial agreement. It functions as a wide-ranging blueprint for economic transformation, harmonization of regulatory systems, and structural institutional change, compelling organizations to fundamentally reconsider how they govern themselves, how they are internally organized, and how they position their offerings to satisfy the expectations of European buyers and the conditions of European markets. [1].

From a structural and managerial standpoint, this shift nudges companies away from rigid vertical command structures toward governance models built on openness, accountability and a genuine commitment to engaging with all relevant stakeholders. The regulatory expectations set by the European Union place considerable demands on businesses in areas such as responsible corporate conduct, environmental stewardship, ethical practices throughout operations, safeguarding of intellectual assets and demonstrable social commitment. For Ukrainian businesses actively trying to break into or expand across European markets, meeting certain internationally recognized standards has gone from optional to essentially expected. This means getting certified under ISO 9001 to demonstrate consistent quality in products, services aligning environmental practices with ISO14001 requirements, publishing sustainability reports that follow GRI guidelines, and perhaps most critically building real GDPR compliance into how the organization handles personal data. None of this comes cheap or easy. Overhauling internal processes and bringing staff up to speed take time, money and genuine organizational commitment. But companies that push through that early friction tend to come out stronger better positioned in European markets, more operationally stable when things get turbulent and genuinely more competitive on the global stage rather than just appearing to be.

The development of human capital is one of the most crucial yet frequently underestimated elements of this transformative process. Within Europe's business culture lies a strong emphasis on ongoing employee growth — highlighting diversity and inclusion at all levels equitable compensation practices — and work-life balance sustainability. Consequently, businesses undergoing transformations driven by eurointegration should strategically invest in developing personnel competencies such as cross-cultural communication skills language proficiency across key languages spoken throughout Europe and proficient change management capabilities essential during complex transitions between structural changes. Leadership development programs tailored specifically aligning them closely incorporating philosophies surrounding good governance principles methodologies engaging stakeholders coupled with ESG-reporting frameworks are increasingly recognized not just as desirable but as necessary prerequisites which assist in attracting sustained foreign direct investment and fostering credible international partnerships.

The implications regarding marketing due to shifts stemming from increased connectivity brought about via Euro-integration remain equally profound; its multi-faceted nature presents unique challenges and opportunities alike. Access granted into a vast single market comprised of over four hundred fifty million consumers spanning twenty-seven member states with rich diverse cultural backgrounds varying linguistic contexts, distinctive purchasing behaviors opens extraordinary

commercial avenues available to open up new horizons for potential customers, however, simultaneously it requires a sophisticated understanding of heterogeneity amongst various profiles nuanced ability to balance standardization and meaningful local adaptations and effective strategy for navigating complexities posed by the modern marketplace amidst changing dynamics leveraging economies of scale through coherent branding and consistent core messaging whilst accommodating variations in product configurations, packaging, requirements, distribution channels, pricing architectures, differing national landscapes [2].

Digital marketing also emerges as a critically important aspect shaping competition today, where the Digital Single Market initiative launched by the EC accelerates widespread adoption of e-commerce platforms and programmatic advertising. Advanced customer relationship technologies are driving industry forward, thus enabling businesses to navigate competing demands, successful enter and achieve prominence within desired sectors. Hence, robustness and scalability are needed encompassing optimization of search engines targeting campaigns maximizing reach in multiple dominant outlets and creating multilingual content optimized to ensure experiences compliant with relevant accessibility protections and satisfy the needs of various demographic segments.

Building brand equity aimed particularly at penetrating challenging environments poses another pivotal task requiring diligent effort and resources. Products and services marketed need to proactively dismantle existing perceptions and benefit from harnessing authentic positive attributes linked to natural qualities. Agricultural food sectors' craftsmanship expertise providing valuable positioning and making an impactful presence felt among targeted audiences here. Building credibility and trust become paramount for sustaining momentum toward achieving favorable results and higher tiers of competitiveness rankings among peers in respective categories. Furthermore, investing heavily in securing certifications valued representation in major exhibitions, forms of public relations and systematic assurance play a crucial role in establishing a foundation for success moving forward past differentiation obstacles faced previously.

In summary, managing operations effectively and responding to an evolving context characterized by integrations calls forth the necessity of a holistic coordinated approach and reforms undertaken internally and externally, undergone consistently, seeking to adopt best practices and internationally accepted protocols prioritizing commitment, innovation, transparency, values and shared creation benefiting wider community stakeholder interests. Organizations viewing the eurointegration pathway as cooperation – rather than mere obligation imposed externally – act catalysts propelling progress, transforming internal mechanisms and generating innovations. They will find themselves positioned favorably, gaining access, unlocking considerable advantages, yielding fruitful outcomes, deriving full participation from a thriving, interconnected continental marketplace.

REFERENCES

1. Hollensen S. Global Marketing / S. Hollensen. – 7th ed. – Harlow : Pearson Education, 2017. – 720 p.
2. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler, K. L. Keller. – 15th ed. – Harlow : Pearson Education, 2016. – 832 p.

БЕВЗЮК ТЕТЯНА

Науковий керівник:

к.е.н Ярова Юлія Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ВПЛИВ ЗАКОНОДАВСТВА ЄС НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ

У сучасних умовах глобалізаційних процесів і зростання міжнародної економічної взаємодії питання адаптації бізнесу до вимог зовнішніх ринків стає особливо важливим. Європейський Союз виступає одним із найпотужніших економічних об'єднань світу, який характеризується високим рівнем правового регулювання всіх сфер підприємницької діяльності. У контексті євроінтеграційного курсу України маркетинг як основний засіб

взаємодії підприємства зі споживачем зазнає істотного впливу європейського законодавства. Це пояснюється тим, що маркетинг охоплює не лише просування продукції, але й формування комунікацій, управління брендом, роботу з клієнтськими даними та дотримання етичних стандартів ведення бізнесу.

Законодавство Європейського Союзу формує системний підхід до регулювання маркетингової діяльності, спрямований на забезпечення прозорості ринку, захист прав споживачів та підтримку чесної конкуренції. Одним із ключових напрямів є політика захисту споживачів, яка ґрунтується на принципі максимально повного інформування клієнта. Компанії зобов'язані надавати вичерпну, достовірну та доступну інформацію про продукцію, включаючи її характеристики, умови використання, вартість і потенційні ризики. Особливо значущою є норма щодо права повернення товару протягом 14 днів у дистанційній торгівлі, що істотно трансформує підходи до маркетингу [1]. Підприємства змушені орієнтуватися не тільки на залучення клієнта, а й на його утримання, оскільки розбіжність між очікуваннями та реальністю може спричинити повернення товару і фінансові втрати. Таким чином, маркетинг стає більш відповідальним і спрямованим на реальну цінність продукту [2].

Регулювання рекламної діяльності в ЄС також здійснює значний вплив на маркетинг. Заборона недобросовісної реклами та суворі вимоги до прозорості рекламних повідомлень змінюють саму сутність комунікації між брендом і споживачем. У сучасних умовах компанії не можуть використовувати маніпулятивні практики або приховані стимули для впливу на поведінку клієнтів. Це особливо помітно у сфері цифрового маркетингу, де активно використовуються соціальні мережі та взаємодія з лідерами думок. Вимога чіткого позначення рекламного контенту фактично трансформує формат influencer-маркетингу, роблячи його більш прозорим, хоча й менш «нативним». З одного боку, це знижує ефективність прихованого впливу, а з іншого - підвищує довіру аудиторії, що у довгостроковій перспективі є вигіднішим для брендів [3,5].

Особливе значення у трансформації маркетингової діяльності має регулювання у сфері **охорони персональних даних**, передусім завдяки **впровадженню Загального регламенту про захист даних (GDPR)**. Цей документ істотно обмежує можливості збору та **застосування даних про споживачів**, які лежать в основі сучасного цифрового маркетингу. Компанії зобов'язані отримувати чітку й однозначну згоду користувачів на обробку їхніх даних, пояснювати цілі їх використання та гарантувати право на видалення. Унаслідок цього відбувається перехід від масового збору даних до більш відповідального й етичного підходу. Хоча це ускладнює застосування персоналізованої реклами та ретаргетингу, водночас сприяє зміцненню довіри споживачів до брендів. Важливо, що значні штрафи за порушення GDPR, які можуть сягати 20 млн євро або 4% річного обороту компанії, змушують бізнес серйозно дотримуватися цих вимог [6].

Конкурентне законодавство ЄС також істотно впливає на маркетингову діяльність, адже встановлює правила чесної конкуренції на ринку. Заборона антиконкурентних угод, маніпулювання цінами та недобросовісного позиціонування спонукає компанії будувати свої маркетингові стратегії на реальних перевагах продукції. Це підвищує якість конкуренції та стимулює інновації, оскільки підприємства вимушені знаходити нові способи задоволення потреб споживачів, замість використання агресивних або неетичних методів просування. Крім економічних аспектів, законодавство ЄС активно впливає на розвиток екологічно орієнтованого та соціально свідомого маркетингу. У сучасних умовах посилюється попит на екологічно безпечну продукцію та відповідальну поведінку компаній. Європейські норми обмежують використання неправдивих екологічних заяв, змушуючи бізнес підтверджувати свої твердження конкретними доказами. Це сприяє розвитку так званого «зеленого» маркетингу, який базується на реальних характеристиках продукції, а не на маркетингових маніпуляціях. У підсумку формується нова модель маркетингової діяльності, орієнтована на сталий розвиток і довгострокову взаємодію зі споживачем [4].

Для українських компаній вплив законодавства ЄС є водночас викликом і можливістю. З одного боку, адаптація до європейських стандартів потребує значних ресурсів, включаючи зміну маркетингових стратегій, впровадження нових підходів до роботи з клієнтами та забезпечення відповідності правовим нормам. З іншого боку, це відкриває доступ до великого та платоспроможного ринку, який налічує понад 450 мільйонів споживачів. Більше того, дотримання європейських стандартів підвищує конкурентоспроможність українських компаній не лише в ЄС, але й на інших міжнародних ринках.

Таким чином, вплив законодавства Європейського Союзу на маркетингову діяльність є глибоким і багатограним. Воно не лише встановлює обмеження, але й формує нову філософію маркетингу, засновану на прозорості, етичності та орієнтації на споживача. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню якості товарів і послуг, зміцненню довіри до брендів та створенню більш стабільного і передбачуваного ринкового середовища. Для українських підприємств інтеграція у цю систему є важливим кроком на шляху до сталого розвитку та успішної конкуренції на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Ваше право на повернення товару : право відмовитися від товару або послуги протягом 14 днів Your Europe. URL: https://europa.eu/youreurope/citizens/consumers/shopping/returns/index_en.htm (дата звернення : 25.03.2026).
2. Директива Ради Європейського Союзу 2011/83/ЄС від 25 жовтня 2011 р. «Про права споживачів» EUR-Lex. URL: https://commission.europa.eu/law/law-topic/consumer-protection-law/consumer-contract-law/consumer-rights-directive_en
3. Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Цифрові маркетингові комунікації в Україні в аспекті готовності маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6, № 1. С. 6–20. URL: <https://mdt-ori.com.ua/index.php/mdt/article/view/164> (дата звернення : 25.03.2026).
4. **Європейська Комісія. Green claims – нові правила для екологічних маркетингових заяв European Commission.** URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/green-claims_en (дата звернення: 25.03.2026).
5. Ярова Ю. Штучний інтелект у цифровому маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2026. № 350. С. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-15>
6. **General Data Protection Regulation (GDPR).** *Wikipedia.* URL: https://en.wikipedia.org/wiki/General_Data_Protection_Regulation (дата звернення: 25.03.2026).

ВАСИЛИШИНА ОКСАНА

Здобувач фахової передвищої освіти 3 курсу
Спеціальності: 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Вінницький технічний фаховий коледж, Україна
Науковий керівник:
викладач фінансово-економічних дисциплін Михальчишина Л. Г.
Вінницький технічний фаховий коледж

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах євроінтеграції та ринкової турбулентності бенчмаркінг стає стратегічним механізмом адаптації, що замінює застаріле планування на проактивну модель розвитку за стандартами лідерів для зміцнення фінансової безпеки. Спираючись на погляди Т. Б. Кузенка, Н. В. Сабліної та В. Л. Диканя, фінансову безпеку підприємства визначають як стан захищеності його цілісного потенціалу від прямих та опосередкованих економічних ризиків, що досягається через оптимізацію ресурсів і нейтралізацію загроз заради стабільного розвитку бізнесу [1 с. 12-15; 3 с. 8-11].

В сучасних складних реаліях Т. Б. Кузенко та Н. В. Сабліна відзначають дуальний характер економічної безпеки підприємств, де зовнішня нестабільність (дефіцит інвестицій, мінливість законодавства) поєднується з внутрішніми кризами, що послаблюють національну безпеку в цілому. Ефективним інструментом адаптації в таких умовах стає бенчмаркінг — безперервний процес порівняння власної ефективності з показниками лідерів галузі для впровадження найкращих практик. Ключова ідея цього методу полягає у виявленні «кращих у своєму класі» організацій та отриманні стратегічної інформації для постійного самовдосконалення [2 с. 195-197; 4 с. 182].

На відміну від застарілого планування «від досягнутого», бенчмаркінг формує стратегічні цілі на основі показників лідерів ринку, спираючись на принципи якості та вимірності. Ефективність цієї технології забезпечується балансом між «м'якими» (мотивація, етика, творчий підхід) та «твердими» (фінансові ресурси, стандарти якості) факторами впливу [1 с. 44-45; 4 с. 182].

Ключова модель бенчмаркінгу GE/McKinsey («Екран бізнесу») базується на експертній оцінці привабливості галузі (темпи зростання ринку, інфляція) та сили бізнесу (частка ринку, фінансова автономія, інноваційний потенціал). Використання цієї матриці (див. Рис. 1) дозволяє чітко ідентифікувати зони ризику та забезпечити обґрунтований розподіл ресурсів для зміцнення фінансової безпеки підприємства [1 с. 102-103].

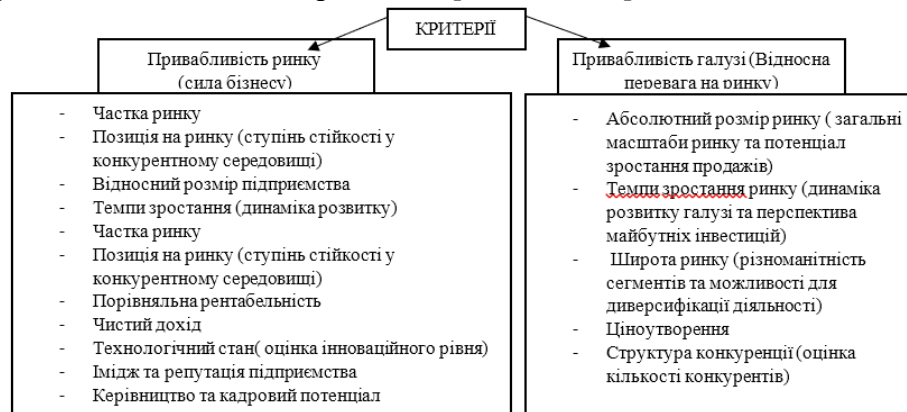


Рис. 1 Ключові критерії, що застосовуються в моделі GE/McKinsey-
Джерело: складено автором на основі джерела [1 с.102-105].

Візуалізація результатів у вигляді матриці 3x3 (див. Рис. 2) дозволяє чітко ідентифікувати «зони ризику» для фінансової безпеки. Наприклад, потрапляння бізнесу в зону «Тих, хто програв» (квадрати 5, 6, 7) свідчить про критичну загрозу фінансовій стабільності та необхідність негайного виведення активів («збирання врожаю») або ліквідації підрозділу [1 с. 104-105].

		Переможець (1)	Переможець (2)	Питання	100
		1	3	6	
Сила бізнесу	Переможець (3)	Середній бізнес	Той, що програв (1)		
	2	5	8		
	Той, що створює прибуток	Той, що програв (2)	Той, що програв (3)		
	4	7	9		
		100	Привабливість галузі	0	0

Рис. 2 Матриця GE/McKinsey
Джерело: складено автором на основі джерела [1 с.104].

		M>3	M>3
		Можливості	Загрози
S > W	Сильні сторони	Поле S і M Стратегія „Максі-Максі”	Поле S і 3 Стратегія „Максі-Міні”
W > S	Слабкі сторони	Поле W і M Стратегія „Міні-Максі”	Поле W і 3 Стратегія „Міні-Міні”

М - можливості; 3 - загрози; S - сильні сторони; W - слабкі сторони

Рис. 3 Матриця SWOT

Джерело: складено автором на основі джерела [1 с. 109].

Матриця SWOT (див. Рис. 3), базуючись на SWOT-діагностиці, синтезує зовнішні можливості й загрози з внутрішніми чинниками для вибору стратегій розвитку: від наступальних («Максі-Максі») до захисних («Міні-Міні»). Це трансформує результати бенчмаркінгу в конкретні рішення щодо зміцнення фінансової безпеки [1 с. 108-110].

Процеси євроінтеграції зумовлюють необхідність впровадження бенчмаркінгу як фундаментального елемента системи менеджменту, що гарантує фінансову стійкість через орієнтацію на еталонні ринкові показники. Використання аналітичних моделей GE/McKinsey та TOWS сприяє оптимізації ресурсного забезпечення та підвищує адаптивність підприємства до динамічного конкурентного середовища ЄС. Це дозволяє перетворювати дані маркетингового моніторингу на дієві стратегічні кроки для забезпечення довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2011. 284 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 700 с.
3. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Фінансова безпека підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 123 с. URL:
4. Литовченко О. Ю. Бенчмаркінг в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства. Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо- та мікрорівнях : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 2019 р.). Одеса : ОНЕУ, 2019. С. 182–184. URL:https://economics.net.ua/files/science/innov_roz/2019/182.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

СТЕЦЮРА ДАРИНА

Здобувачка фахової передвищої освіти 3 курсу спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник: викладач фінансово-економічних дисциплін Михальчишина Л. Г.,
Вінницький технічний фаховий коледж

МЕНЕДЖМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

Фінансова система України - складний механізм, стан якого відображає стійкість національної економіки. В умовах глобальних викликів вона виконує роль стабілізатора, що забезпечує перерозподіл ресурсів для життєдіяльності держави. Сучасний етап розвитку вимагає модернізації для створення прозорого та інвестиційно привабливого середовища. Синтезуючи погляди А. В. Мейш та О. М. Лисак [3], визначимо: стабільність системи залежить

від взаємодії всіх її ланок. Ключовим є забезпечення стійкості через оптимізацію ресурсів та нейтралізацію загроз воєнного стану, що створює підґрунтя для сталого розвитку держави [1].

Теоретико-методологічні основи побудови фінансової системи України розкриваються через взаємодію її ланок. Аналізуючи праці О. Лисак [3], систему слід розглядати як структуру, де: державні фінанси забезпечують загальнодержавні завдання; фінанси суб'єктів господарювання формують фундамент через створення доданої вартості; міжнародні фінанси гарантують інтеграцію у світове господарство. Ефективність структури залежить від Міністерства фінансів та НБУ, які балансують фіскальні інтереси й стимули для розвитку. Злагожденість дій інституцій дозволяє нейтралізувати ризики та захистити фінансовий суверенітет країни [1].

Важливою складовою розвитку фінансової системи України є підвищення якості управлінських рішень на всіх рівнях її функціонування. Ефективний менеджмент передбачає не лише координацію діяльності ключових інституцій, але й впровадження сучасних підходів до стратегічного планування, ризик-менеджменту та оцінки результативності фінансової політики. В умовах невизначеності особливого значення набуває здатність управлінської системи оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи баланс між стабілізаційними заходами та стимулюванням економічного зростання. Крім того, посилення управлінської спроможності має базуватися на принципах прозорості, підзвітності та цифровізації процесів, що сприятиме підвищенню довіри з боку інвесторів і суспільства загалом. Саме інтеграція сучасних інструментів менеджменту у функціонування фінансової системи дозволить забезпечити її довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Аналізуючи сучасний стан, зазначимо, що розвиток системи характеризується структурними дисбалансами. Головною проблемою є дефіцит бюджету та зростання державного боргу, що обмежує інвестиційні проекти. Узагальнюючи підходи А. Мейш, та В. Дудченка [1, 3], зазначимо, що система стикається з такими викликами: інфляційні процеси, що підривають купівельну спроможність; високий рівень тінізації, який зменшує базу оподаткування; обмеженість внутрішніх інвестицій через нерозвиненість фондового ринку. Подолання фінансових розривів через внутрішні резерви та міжнародну допомогу дозволить нейтралізувати дефіцит. Стабілізація показників та реформування податкової сфери створять умови для відновлення [1].

Важливим напрямом зміцнення системи є цифрова трансформація та інноваційний розвиток, що підтверджується високими темпами впровадження FinTech-рішень в Україні [3]. Спираючись на підходи Руденка Є. [4], зазначимо, що впровадження е-гривні та розвиток цифрових активів підвищать швидкість транзакцій і контроль за бюджетом. Водночас для переходу до зростання необхідно реалізувати низку стратегічних завдань. На думку науковців, пріоритетами реформування мають стати: забезпечення передбачуваного податкового законодавства, підвищення капіталізації банків, адаптація до стандартів ЄС та захист прав інвесторів [2]. Важливим є не лише зміцнення державних фінансів, а й підвищення спроможності громад для використання внутрішнього потенціалу регіонів. Реалізація цих кроків дозволить перетворити фінансову систему на драйвер економічного відновлення.

Підсумовуючи, зазначимо, що фінансова система України трансформується під впливом екстремальних чинників, а її майбутня стійкість, згідно з дослідженнями Є. Руденка [4], залежить від прозорості бюджетної політики, стимулювання інновацій та довіри інвесторів. Координація зусиль у напрямі євроінтеграції та цифровізації є єдиним шляхом до сучасної фінансової архітектури. Розбудова інституційної спроможності держави дозволить підтримати економічне відродження та сформувати конкурентоспроможну національну модель.

Список використаних джерел

1. Вергелюк Ю. Ю., Дудченко В. М. Фінансова система країни: тенденції та перспективи розвитку. Фінансова система України: стан та перспективи розвитку : тези доп. VII міжнар.

- наук.-практ. конф. (Острог, 2022 р.). Острог : НаУОА, 2022. С. 21–23. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8793/1/Tezy_fin_systema_2022.pdf (дата звернення: 15.03.2026).
2. Крутько М. А. Фінансова система України: законодавче регулювання та правова характеристика. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2022. Т. 33 (72), № 1. С. 60–64. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/1_2022/11.pdf (дата звернення: 15.03.2026).
3. Мейш А. В., Лисак О. М. Перспективи розвитку фінансової системи України. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6, т. 1. С. 70–74. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/16-14.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Руденко Є. Ю. Фінансова система України: структура та сутність. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 178–185. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-178_186.pdf (дата звернення: 15.03.2026).