

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Поліський національний університет (Україна)**  
**Гнезінська вища школа «Міленіум» (Польща)**  
**Інститут управління глобальним партнерством**  
**(Польща-США)**

**МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА:**  
**тренди та подолання викликів**



Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної  
конференції молодих вчених, аспірантів, студентів

Житомир, 2024

*МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА:  
тренди та подолання викликів*

---

УДК: 658.7/8

М 97

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Поліського національного університету,  
протокол від 27.11.2024 №4*

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

Скидан Олег	д.е.н., професор, ректор Поліського національного університету (Україна)
Одраківіч Пітер	д.е.н., директор Інституту управління глобальним партнерством (Польща–США)
Альбинський Томаш	д.ф.н., декан факультету суспільних наук Гнезнінської Вищої школи «Міленіум» (Польща)
Орликовський Микола	к.е.н., декан філії Гнезнінської вищої школи «Міленіум» (Польща)
Кравчук Ірина	д.е.н., професор кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету (Україна)
Тарасович Людмила	к.е.н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету (Україна)
Присяжнюк Оксана	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету (Україна)
Лавриненко Світлана	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету (Україна)
Буднік Ольга	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету (Україна)
Бездітко Олена	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету (Україна)
Місевич Микола	к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету (Україна)

**РЕЦЕНЗЕНТИ:**

Ткачук Василь	д.е.н., професор, професор кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету
Павленчик Наталія	д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. 357 с.

*У збірнику представлено матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів» (13.11.2024). Висвітлено результати наукових досліджень та практичний досвід щодо вирішення актуальних проблем менеджменту, маркетингу та логістики.*

*Тексти представлено в авторській редакції. Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст та авторський стиль праць, розміщених у збірнику.*

УДК:658.7/8

М 97

## ЗМІСТ

<b>Привітання учасників конференції</b> .....	14
<b>Gomulec P., Odrakiewicz P., Orlykovskiy M.</b> ANALIZA ZARZĄDZANIA ZAPASAMI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA X .....	16
<b>Kujawa M., Odrakiewicz P., Orlykovskiy M.</b> WPŁYW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ NA PRACĘ PRACOWNIKA PRODUKCYJNEGO NA PRZYKŁADZIE FIRMY XYZ.....	25
<b>Byczek P., Zasada B., Orlykovskiy M.</b> WPŁYW KULTURY KLANU NA ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W PLACÓWKACH EDUKACYJNYCH: STUDIUM PRZYPADKU PROGRESSIO.....	33
<b>Кравчук І.</b> ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖ АГРОБІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ .....	44
<b>Shvets T., Kushniruk A.</b> COMPONENTS OF ENTREPRENEURSHIP AND TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES .....	48
<b>Yaremova M., Kucherenko N.</b> CONCEPTUAL APPROACHES TO MANAGEMENT OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE .....	51
<b>Буднік О.</b> ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СУЧАСНОЇ ЛОГІСТИКИ	54

<b>Штерма Т., Жук І., Марусяк Н.</b> ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ .....	57
<b>Барабаш Р., Равікович І.</b> СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ (CRM) НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	62
<b>Валінкевич Н., Мартинчук Ю.</b> НАПРЯМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «ОЛЕВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК» .....	70
<b>Присяжнюк О., Коваленко К.</b> РОЛЬ ПРОЄКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ.	74
<b>Бездітко О., Аксюк О.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ .....	78
<b>Хобга М., Сукманюк В., Сламогла І.</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ .....	82
<b>Шацька З., Бірюков Є.</b> КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ.....	85
<b>Павленко С., Овдіюк О.</b> СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	88

<b>Лопатинський Р., Воронько-Невіднича Т.</b> АГРОЛОГІСТИКА ЯК ОДНА ІЗ КЛЮЧОВИХ АСПЕКТІВ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	91
<b>Ходаківський В., Папіровий Д., Фомічева С.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	93
<b>Наумчук В.</b> ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	96
<b>Рожков О.</b> ГІС ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА .....	101
<b>Капустін О.</b> ОСНОВНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	105
<b>Ніконенко О.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ .....	107
<b>Пономаренко Є.</b> ЕНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	109
<b>Prysiazhna T.</b> INVESTMENT SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY .....	112

**Шабельник С.**

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА  
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....117

**Черних О.**

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В  
УМОВАХ РИНКОВИХ ЗМІН ..... 119

**Сасенко В.**

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ  
ПІДПРИЄМСТВ І ЙОГО ВПЛИВ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ .... 121

**Залужна Д.**

КАТЕГОРІАЛЬНА СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «ВИТРАТИ  
ВИРОБНИЦТВА»..... 123

**Фоменко Є.**

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТОВАРНИХ ІННОВАЦІЙ.....127

**Баладига М.**

МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВІЙНИ .... 130

**Бевза В.**

VRIO-АНАЛІЗ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ ТОВ АГРОЛЕНДС...134

**Дишлюк Д.**

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ  
ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ..... 139

**Коваль Н.**

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ СУСПІЛЬНОГО  
СЕКТОРУ .....144

**Лазарева Я.**

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ  
ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ .....148

**Мартиненко А.**

ПРОЦЕС І КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ  
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА..... 151

**Шевчук О.**

ERP-СИСТЕМИ, ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ  
ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ..... 154

**Юхимець В.**

СУЧАСНИЙ СТАН СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ  
В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... 157

**Царенко В.**

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ДО  
УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 160

**Мартиненко Т.**

СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ФАКТОРИ,  
ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НЕОБХІДНІСТЬ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ..... 163

**Кругляк О.**

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ІТ-КОМПАНІЙ ..... 167

**Жаврук К.**

РОЛЬ АМОРТИЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ.....170

**Можар П.**

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ  
ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЯ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ,

ЕФЕКТИВНІСТЬ ..... 173

**Одарич Ю.**

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ..... 179

**Ратніков М.**

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА  
ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ..... 184

**Андрійченко Я.**

ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В  
МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 188

**Івіна А.**

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ  
ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ ..... 191

**Пшеничний В.**

РОЛЬ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СУЧАСНОМУ  
МАРКЕТИНГУ ..... 197

**Сторожук О.**

ВИКОРИСТАННЯ AGILE-МЕТОДІВ В АНТИКРИЗОВОМУ  
МЕНЕДЖМЕНТІ ..... 199

**Букань Л.**

РОЛЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗРОБЦІ  
АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ  
ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ..... 202



<b>Волощук Д.</b> ОСОБЛИВОСТІ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ У М. ЖИТОМИР .....	205
<b>Бедик О.</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР (НА ПРИКЛАДІ ФІТНЕС-КЛУБУ) .....	209
<b>Дереза Ю, Лазоренко В.</b> АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ .....	213
<b>Дєдх А.</b> АНАЛІЗ ТРЕНДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	216
<b>Матвєєв Д.</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЯК ЗНАЙТИ ТА УТРИМАТИ ТАЛАНТИ .....	219
<b>Кривик С.</b> КОНТРОЛЬ І АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	222
<b>Переверзєв О.</b> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	225
<b>Сакевич М.</b> ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК ОСНОВА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК») .....	230

<b>Тернавський В.</b> ІНОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	238
<b>Троїцька В.</b> ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ: ВПЛИВ НА СПОЖИВАЧА, ІНСТРУМЕНТИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ.....	242
<b>Троценко К.</b> СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ .....	245
<b>Шваб А.</b> ВИКОРИСТАННЯ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ .....	248
<b>Землянський А.</b> ДЕЛЕГУВАННЯ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	253
<b>Луцько В.</b> МОБІЛЬНІ ЗАСТОСУНКИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ КАНАЛ КОМУНІКАЦІЇ З КЛІЄНТАМИ: ПРИКЛАД АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	257
<b>Козлова І.</b> КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ У КОЛЕКТИВІ: ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ .....	260
<b>Примак А.</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	264

<b>Александров А.</b> УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВА РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ.....	268
<b>Лайчук К.</b> АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ .....	272
<b>Євдоченко Н.</b> АЛЬТЕРНАТИВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	276
<b>Фомічева С.</b> ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	279
<b>Попов Р.</b> СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	283
<b>Горобець Є.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	286
<b>Ставри П.</b> МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: МІСЦЕ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	291
<b>Кучерук Є.</b> ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	295

<b>Ходаківський В., Папіровий Д., Євдоченко Н.</b> СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	299
<b>Ходаківський В., Папіровий Д., Фомічева С.</b> РОЗВИТОК КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	303
<b>Ганін К.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛІТЕР ПЛЮС» .....	306
<b>Гарбовський О.</b> УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ- СКЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	310
<b>Звягінцев В.</b> КОНЦЕПЦІЯ ПОТРІЙНОГО РЕЗУЛЬТАТУ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА КСВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	314
<b>Кузьменко О.</b> ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПОБУДОВУ ЕФЕКТИВНИХ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ.....	318
<b>Мельченко Д.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ.....	324
<b>Пархоменко С.</b> СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	328

<b>Дяченко А.</b> ДІАГНОСТИКА БАНКРУТСТВА ТОВ «ОСТКОМ ГРУП».....	332
<b>Кривов'яз Д.</b> ЄВРОПЕЙСЬКА МІГРАЦІЙНА КРИЗА: ВИТОКИ ТА НАСЛІДКИ .....	335
<b>Паламарчук А.</b> ТИПОЛОГІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВ .....	339
<b>Островська Д.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ .....	343
<b>Романчишин В.</b> САМОМЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВОЮ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКИХ ЖІНОК-ПОЛІТИКІВ .....	348
<b>Родзевич А.</b> МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	353

## **Привітання учасників конференції**

Шановні учасники III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів»!

Щорічна організація конференції стала гарною традицією, яку ми з радістю продовжуємо завдяки спільним зусиллям кафедри менеджменту та маркетингу й наших шановних партнерів: Гнезнінської вищої школи «Міленіум» (Польща), Інституту управління глобальним партнерством (Польща–США), Старопольської академії прикладних наук у Кельцях (Польща), Батумського державного університету імені Шота Руставелі (Грузія), Університету Масаріка (Чехія) та Вищої школи бізнесу (Польща).

Цьогоріч конференція розширила свій географічний діапазон завдяки меморандумам про академічну співпрацю. До заходу долучилися колеги з багатьох провідних закладів вищої освіти України: Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, Національного авіаційного університету, Західноукраїнського національного університету, Вінницького національного аграрного університету, Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, Приватного вищого навчального закладу «Буковинський університет», Полтавського державного аграрного університету, Дніпровського державного аграрно-економічного університету та багатьох інших.

Метою конференції стало ознайомлення з результатами наукових досліджень та обмін думками щодо перспектив розвитку ефективних систем менеджменту, маркетингу та логістики в нових реаліях соціо-економічного формату глобального простору. Концепція конференції пронизана спільним прагненням просувати ідею залучення інструментарію менеджменту, маркетингу й логістики у процесі розбудови нової проєвропейської моделі економічного розвитку України. Адже

від уміння ефективно управляти критично важливими бізнес-сегментами ринку, розробити й імплементувати маркетингову стратегію і фахово скоординувати логістичні потоки значною мірою залежатиме майбутнє нашої держави у період повоєнного відновлення.

Традиційно, науковий дискурс конференції стосувався питань розвитку адаптивних систем менеджменту, маркетингу та логістики України в умовах військової агресії росії; формування інноваційних механізмів управління змінами на засадах інтеграційного, проєктного, антикризового та маркетингового менеджменту; імплементації цифрових технологій у розвитку менеджменту, маркетингу та логістики; інтелектуалізації менеджменту та формування ефективних бізнес-комунікацій в системі комплексу маркетингу та логістичних ланцюгах; адаптації маркетингової та логістичної діяльності суб'єктів бізнесу до сучасних викликів глобальної економіки; формування компетентностей майбутніх менеджерів, маркетологів, логістів в умовах розвитку економіки знань.

Шановні учасники, щиро дякуємо кожному з вас за активну участь, ґрунтовні доповіді, цікаві дискусії та обмін ідеями. Ваш внесок зробив цю конференцію яскравою подією наукового життя та справжнім майданчиком для міжнародного діалогу. Високо цінуємо ваші зусилля у підготовці матеріалів, а також ваш ентузіазм у спільному пошуку відповідей на актуальні виклики. Завдяки вашій відкритості до нових ідей і прагненню до співпраці конференція стала платформою для натхнення та народження нових перспективних проєктів.

Особливу вдячність висловлюємо нашим міжнародним партнерам, чия участь підкреслила глобальний масштаб і важливість піднятих питань.

Усім учасникам бажаємо подальших успіхів, наукових досягнень і невичерпної енергії у науково-дослідній діяльності. Сподіваємося на нові зустрічі в майбутніх наукових заходах!

*Колектив кафедри*

*менеджменту та маркетингу*

*Поліського національного університету*

## **ANALIZA ZARZĄDZANIA ZAPASAMI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA X**

### **Patrycja Gomulec**

Absolwentka studiów licencjackich, Filia GSW Milenium w Wągrowcu, studentka I roku studiów magisterskich, Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska

### **dr Peter Odrakiewicz,**

Director Global Partnership Management Institute, Asst. prof., Milenium University, Gniezno, Poland (Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska), Visiting Professor US and EU

### **dr Mykoła Orlykovskiy,**

Asst. prof., PhD in Economics, Milenium University, Gniezno, Poland (Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska)

## **1) OKREŚLENIE PROBLEMU I ANALIZA OSTATNICH BADAŃ**

Zarządzanie zapasami odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw, szczególnie tych działających w branży produkcyjnej. W obliczu dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych oraz rosnących oczekiwań klientów, optymalizacja poziomu zapasów staje się priorytetem. Problem ten dotyczy zarówno surowców, półproduktów, jak i gotowych wyrobów, których odpowiednie zarządzanie pozwala na utrzymanie płynności produkcji i ograniczenie kosztów operacyjnych.

W literaturze przedmiotu zarządzanie zapasami jest szeroko dyskutowane z perspektywy różnych podejść i metod. W szczególności metody ABC/XYZ są powszechnie wykorzystywane do klasyfikacji zapasów na podstawie ich wartości i zmienności popytu.<sup>1</sup> Klasyfikacja ABC dzieli zapasy na trzy grupy (A, B, C), w zależności

---

<sup>1</sup> Andrzejczyk P., Zając J., Zapasy i magazynowanie. Przykłady i ćwiczenia, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009



od ich udziału w wartości całkowitych zapasów – np. zapasy grupy A stanowią niewielki procent ilości, ale mają kluczowe znaczenie ze względu na swoją wartość. Z kolei metoda XYZ pozwala na analizę zapasów pod kątem regularności zapotrzebowania oraz dokładności prognoz. Połączenie tych dwóch metod daje możliwość skutecznego zarządzania zarówno kluczowymi zapasami, jak i tymi o bardziej zmiennym charakterze. W kontekście kosztów utrzymywania zapasów, naukowcy zwracają uwagę na różne kategorie wydatków, które należy brać pod uwagę przy ich planowaniu. Koszty magazynowania, w tym koszty energii, infrastruktury i wynagrodzenia pracowników, mogą znacząco wpływać na całkowite koszty operacyjne przedsiębiorstwa.<sup>2</sup> Innym ważnym aspektem są koszty kapitałowe, które związane są z zamrożeniem kapitału w postaci zapasów oraz koszty starzenia się produktów, szczególnie istotne w przypadku branży spożywczej czy technologicznej, gdzie produkty mogą szybko tracić na wartości.<sup>3</sup>

Nowoczesne podejścia do zarządzania zapasami, takie jak systemy informatyczne klasy WMS (Warehouse Management System), umożliwiają bieżące monitorowanie stanów magazynowych oraz optymalizację procesów magazynowych.<sup>4</sup> W literaturze podkreśla się, że zintegrowane systemy ERP, które łączą funkcje zarządzania magazynem z planowaniem produkcji, mogą znacząco zwiększyć efektywność operacyjną przedsiębiorstw.<sup>5</sup>

Z perspektywy zarządzania zapasami w zmiennym otoczeniu rynkowym szczególnie znaczenie ma funkcja antycypacyjna, która pozwala firmom przewidywać przyszły popyt i dostosowywać poziomy zapasów do zmieniających się warunków.<sup>6</sup>

---

2 Bardi J.E., Coyle J.J., Langley Jr J., Zarządzanie logistyczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002

3 Gołemska E., Kompendium wiedzy o logistyce, Warszawa-Poznań 1999, Wydawnictwo Naukowe PWN

4 Murphy JR P.R., Wood D. F., Nowoczesna logistyka, Wydanie X, Wydawnictwo Onepress, 2011

5 Krawczyk S., Zarządzanie procesami logistycznymi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001

6 Cyplik P., Krzyżaniak S., Zapasy i magazynowanie. Tom 1 Zapasy.

W badaniach Wasilewskiego (2003) wskazano, że zapasy pełnią rolę bufora, który zabezpiecza firmę przed nieprzewidywanymi wzrostami popytu lub opóźnieniami w dostawach surowców.<sup>7</sup>

W literaturze dotyczącej zarządzania zapasami zwraca się także uwagę na zastosowanie systemu Min-Max, który ustala minimalne i maksymalne poziomy zapasów.<sup>8</sup> Taki system umożliwi automatyczne generowanie zamówień, gdy zapasy osiągną poziom minimalny, co pozwala na utrzymanie odpowiednich rezerw i minimalizację ryzyka przestoju produkcyjnych.

Problematyka zarządzania zapasami obejmuje zarówno optymalizację kosztów, jak i zapewnienie płynności operacyjnej. Najnowsze badania podkreślają znaczenie nowoczesnych technologii oraz metod prognozowania popytu, które mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności operacyjnej przedsiębiorstw produkcyjnych.<sup>9</sup>

## **2) GŁÓWNY MATERIAŁ**

Zarządzanie zapasami jest jednym z kluczowych elementów funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych, wpływającym na koszty operacyjne, ciągłość produkcji i satysfakcję klientów. W pracy szczegółowo opisano przypadek przedsiębiorstwa X, które od 1992 roku zajmuje się produkcją materaców i współpracuje z globalnym partnerem. Przedsiębiorstwo X zarządza szeroką gamą surowców, półproduktów oraz wyrobów gotowych, w tym takich materiałów jak pianka poliuretanowa, sprężyny czy włókniny poliestrowe. Proces produkcji materaców jest wieloetapowy, poczynając od produkcji

---

Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007

<sup>7</sup> Wasilewski, M., Tendencje zmian wielkości zapasów w gospodarstwach rolniczych, Zeszyty Naukowe SGGW - Ekonomika I Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 2003

<sup>8</sup> Grzybowska K., Gospodarka zapasami i magazynem Część 1 Zapasy, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009

<sup>9</sup> Bendkowski J., Radziejowska G., Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011

własnych półproduktów, takich jak pianka, poprzez ich montaż, aż po procesy pakowania i magazynowania wyrobów gotowych.

Jednym z kluczowych elementów zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie X jest system WMS (Warehouse Management System), który monitoruje stany magazynowe w czasie rzeczywistym. System ten wspiera nie tylko procesy magazynowe, takie jak przyjęcia towarów, etykietowanie czy zarządzanie przestrzenią magazynową, ale także zapewnia kontrolę rotacji zapasów według zasady FIFO (First In, First Out), co minimalizuje ryzyko starzenia się surowców. W przedsiębiorstwie stosowany jest także system Min-Max, który pozwala na ustalanie minimalnych i maksymalnych poziomów zapasów dla surowców i gotowych produktów. Przykładowo, minimalny poziom zapasów pianki poliuretanowej ustalono na 54 000 kg, a maksymalny na 94 000 kg. W momencie, gdy poziom zapasów spada do minimum, system generuje zamówienie na uzupełnienie zapasów, co pozwala na zapewnienie ciągłości produkcji. System Min-Max wymaga jednak stałego monitorowania poziomów zapasów i szybkiego reagowania na zmiany popytu, co stanowi wyzwanie w dynamicznym środowisku produkcyjnym.

Działanie systemów zarządzania zapasami wspomagane jest przez nowoczesne technologie, które optymalizują procesy logistyczne i produkcyjne. Dzięki integracji systemów zarządzania z działem produkcji, przedsiębiorstwo X jest w stanie szybko reagować na zmieniające się warunki rynkowe oraz dostosowywać plany produkcyjne do aktualnych potrzeb klientów.

Przeprowadzono także badania wśród pracowników przedsiębiorstwa odpowiedzialnych za zarządzanie zapasami, aby ocenić skuteczność zastosowanych metod. Wyniki wykazały, że automatyzacja procesów magazynowych przyczynia się do zwiększenia efektywności operacyjnej i redukcji kosztów. Wskazano jednak na potrzebę dalszego usprawnienia systemu Min-Max, zwłaszcza w kontekście elastycznego dostosowania poziomów zapasów do zmiennego popytu na rynku.

Analiza wyników badań dotyczących zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie X wskazuje na złożoną strukturę zapasów, obejmującą surowce, półprodukty i wyroby gotowe. Wyniki ankiety

pokazują, że 100% badanych pracowników potwierdziło obecność wszystkich tych typów zapasów. Jest to znaczący wskaźnik, który sugeruje, że przedsiębiorstwo prowadzi wieloetapowy proces produkcyjny wymagający różnorodnych zasobów na różnych etapach produkcji. Taka struktura wymaga zintegrowanego podejścia do zarządzania zapasami, aby zapewnić efektywność operacyjną. Mimo złożoności systemu zarządzania zapasami, badania wykazały, że większość pracowników nie jest świadoma istniejących procedur zarządzania zapasami. Ten brak wiedzy może prowadzić do niespójności w realizacji działań operacyjnych oraz potencjalnych błędów w zarządzaniu zapasami. Pracownicy mogą podejmować nieoptymalne decyzje, które mogą negatywnie wpływać na dostępność zapasów i koszty magazynowania. Z tego powodu, konieczne jest zwiększenie edukacji i świadomości pracowników poprzez regularne szkolenia oraz lepszą komunikację wewnętrzną na temat obowiązujących procedur i najlepszych praktyk w zarządzaniu zapasami.

Wyniki ankiety wskazują, że znaczna część pracowników uważa obecny system zarządzania zapasami za nieefektywny. Taka opinia sugeruje potrzebę przeglądu i optymalizacji systemu. Warto w tym kontekście rozważyć wprowadzenie nowoczesnych technologii wspomagających zarządzanie zapasami, które mogą pomóc w lepszym monitorowaniu i zarządzaniu zasobami.

Przeprowadzanie inwentaryzacji co pół roku jest dobrze zrozumiane i akceptowane przez pracowników, co świadczy o ustalonej i efektywnej procedurze w tym zakresie. Regularne inwentury pozwalają na bieżące monitorowanie stanu zapasów, identyfikowanie nadwyżek i niedoborów oraz podejmowanie odpowiednich działań korygujących. Jednakże, w kontekście częstych nadwyżek zapasów, istnieje potrzeba bardziej precyzyjnego prognozowania zapotrzebowania oraz lepszego zarządzania procesami zamówień i magazynowania.

Częste występowanie nadwyżek zapasów może wskazywać na niedoskonałości w prognozowaniu zapotrzebowania oraz planowaniu zakupów. Nadmierne zapasy prowadzą do zwiększonych kosztów magazynowania oraz ryzyka przeterminowania produktów.

Wprowadzenie bardziej zaawansowanych metod prognozowania, takich jak analiza danych historycznych, modele statystyczne czy techniki sztucznej inteligencji, może pomóc w lepszym dopasowaniu poziomów zapasów do rzeczywistego zapotrzebowania.

Znaczna część pracowników uważa, że liczba osób zajmujących się zarządzaniem zapasami jest niewystarczająca. Niedostatek personelu może prowadzić do przeciążenia pracą, co z kolei zwiększa ryzyko błędów i opóźnień w dostawach surowca. Przedsiębiorstwo powinno rozważyć zwiększenie liczby pracowników w tym obszarze, co mogłoby poprawić efektywność operacyjną oraz umożliwić bardziej skrupulatne zarządzanie zasobami.

### **3) WNIOSKI I SUGESTIE**

Po przeanalizowaniu wyników ankiety przeprowadzonej w kwietniu 2024 roku w przedsiębiorstwie X, wyłoniło się kilka kluczowych obszarów wymagających poprawy w zarządzaniu zapasami. Wyniki ankiety ujawniły istotne problemy i potrzeby, które wymagają natychmiastowej reakcji.

Pierwszym krokiem jest poprawa komunikacji wewnętrznej oraz edukacja pracowników. Wyniki ankiety pokazują, że znaczny odsetek respondentów (61,5%) nie jest świadomy istnienia procedur dotyczących utrzymania poziomu zapasów. Brak świadomości proceduralnej może prowadzić do nieefektywnego zarządzania zapasami oraz nadmiernych kosztów. Dlatego konieczne jest zorganizowanie regularnych szkoleń, które zwiększą świadomość pracowników na temat istniejących procedur i systemów zarządzania zapasami. Szkolenia te powinny obejmować wszystkie działy, aby zapewnić spójne zrozumienie procesów w całym przedsiębiorstwie.

Równocześnie należy usprawnić kanały komunikacyjne, aby zapewnić lepszy przepływ informacji między działami. Efektywna komunikacja wewnętrzna pozwoli na szybsze i bardziej precyzyjne reagowanie na problemy związane z zapasami oraz ułatwi współpracę między pracownikami różnych działów.

Kolejnym krokiem jest optymalizacja obecnych systemów

zarządzania zapasami. Ponad połowa respondentów (53,8%) uważa, że obecny system zarządzania zapasami nie jest odpowiedni, a 35,9% nie ma zdania na ten temat, co może wskazywać na brak zrozumienia lub doświadczenia z systemem. Dlatego konieczne jest przeprowadzenie dokładnego przeglądu obecnych systemów zarządzania zapasami, aby zidentyfikować obszary wymagające poprawy. Inwestycja w nowe technologie, lub automatyzacja magazynów, może znacząco poprawić efektywność i dokładność zarządzania zapasami. Nowoczesne technologie umożliwiają lepsze prognozowanie popytu, monitorowanie poziomów zapasów oraz automatyzację procesów, co przekłada się na redukcję kosztów i zwiększenie efektywności operacyjnej. Aby zapewnić lepszą kontrolę zapasów, należy zwiększyć częstotliwość audytów i kontroli zapasów.

Wyniki ankiety wskazują, że ponad połowa respondentów (56,4%) stwierdza, że nadwyżki zapasów występują często. Częste nadwyżki zapasów mogą świadczyć o problemach z prognozowaniem popytu oraz zarządzaniem zapasami, prowadząc do marnotrawstwa zasobów i nadmiernych kosztów. Regularne audyty pozwolą na szybsze zidentyfikowanie problemów i wprowadzenie odpowiednich korekt. Lepsza integracja działań międzyoddziałowych jest kluczowa dla efektywnego zarządzania zapasami. Zdecydowana większość respondentów pracuje w Dziale Magazynu (64,1%), co sugeruje, że problemy i potrzeby związane z zarządzaniem zapasami są głównie zlokalizowane w tym dziale. Dlatego warto utworzyć zespoły międzyoddziałowe z przedstawicielami działów magazynowych, logistycznych, zakupowych i planowania. Takie zespoły zapewnią spójność i efektywność w zarządzaniu zapasami oraz lepsze zrozumienie wspólnych celów. Regularne spotkania koordynacyjne między działami pozwolą na bieżąco omawiać problemy i wyzwania związane z zarządzaniem zapasami. Współpraca międzyoddziałowa przyczyni się do lepszego zrozumienia procesów i potrzeb każdej z jednostek organizacyjnych, co przełoży się na bardziej efektywne zarządzanie zapasami.

Podsumowując, analiza wyników wskazuje na potrzebę podjęcia szeregu działań mających na celu poprawę zarządzania zapasami w przedsiębiorstwie X. Kluczowe działania obejmują

poprawę komunikacji i edukacji pracowników, optymalizację systemów zarządzania, lepszą kontrolę zapasów, integrację działań międzyoddziałowych. Realizacja tych kroków powinna prowadzić do znaczącej poprawy zarządzania zapasami, co przełoży się na zwiększenie efektywności operacyjnej i redukcję kosztów w przedsiębiorstwie.

## BIBLIOGRAFIA

1. Andrzejczyk P., Zając J., *Zapasy i magazynowanie. Przykłady i ćwiczenia*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009, s. 90.
2. Bardi J.E., Coyle J.J., Langley Jr J., *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 212.
3. Bendkowski J., Radziejowska G., *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 129.
4. Brill J., Łukasik Z., *Metody zarządzania zapasami*, Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe, 2013, Nr3, s. 63-64.
5. Cyplik P., Krzyżaniak S., *Zapasy i magazynowanie. Tom I Zapasy. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007, s. 31.
6. Gołemska E., *Kompendium wiedzy o logistyce*, Warszawa-Poznań 1999, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 64-65.
7. Grzybowska K., *Gospodarka zapasami i magazynem Część I Zapasy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009, s. 16.
8. Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 444-445.

9. Murphy JR P.R., Wood D. F., *Nowoczesna logistyka*, Wydanie X, Wydawnictwo Onepress, 2011, s. 63.
10. Wasilewski, M., Tendencje zmian wielkości zapasów w gospodarstwach rolniczych, *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 2003, (51), s. 83.



## WPLYW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ NA PRACĘ PRACOWNIKA PRODUKCYJNEGO NA PRZYKŁADZIE FIRMY XYZ

### **Martyna Kujawa**

Absolwentka studiów licencjackich, Filia GSW Milenium w Wągrowcu, studentka I roku studiów magisterskich, Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska

### **dr Peter Odrakiewicz,**

Director Global Partnership Management Institute, Asst. prof., Milenium University, Gniezno, Poland (Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska), Visiting Professor US and EU

### **dr Mykola Orlykovskiy,**

Asst. prof., PhD in Economics, Milenium University, Gniezno, Poland (Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska)

### 1) OKREŚLENIE PROBLEMU I ANALIZA OSTATNICH BADAŃ

J.M. Juran stworzył szereg definicji opisujących jakość, definiując ją jako stopień, w jakim można wyrazić potrzeby kupującego i stopień, w jakim te potrzeby zostały zaspokojone<sup>10</sup>. J.M Juran jest także pomysłodawcą koncepcji „jakości zgodności”, która określa stopień zgodności wyprodukowanego elementu z wymaganiami i modelem.

Dla P.B. Crosby jakość oznacza zgodność z wymaganiami. To określenie jest być może najbardziej uniwersalną, ale i najtrafniejszą definicją, biorąc pod uwagę stale zmieniające się czynniki wpływające na definicję jakości.

Philip B. Crosby powiedział również, że "Jakość jest darmowa. Jest to niezbyt dobre słowo, ponieważ sugeruje, że kosztuje pieniądze.

---

10 Juran. M. and Godfrey. A.: *Juran's Quality Handbook*, 1998 Washington DC.

Jakość oszczędza pieniądze<sup>11</sup>."

Jakość jest kluczowym czynnikiem sukcesu w dzisiejszym świecie biznesu, gdzie konkurencja staje się coraz bardziej wymagająca, a oczekiwania klientów stale rosną. Współczesne organizacje muszą nie tylko dostarczać produkty i usługi, które spełniają oczekiwania klientów, ale także zapewniać im doskonałe doświadczenia i wartość. W tym kontekście, zarządzanie jakością staje się nieodzownym elementem strategii biznesowych, dążących do osiągnięcia doskonałości operacyjnej i konkurencyjności na rynku.

Według Kirana D.R. "Jakość nie jest przypadkowa. Jest to rezultat wysiłku"<sup>12</sup> Odnosi się do filozofii, że wysoka jakość nie pojawia się samoistnie, lecz jest wynikiem ciężkiej pracy, zaangażowania i systematycznych działań. Oznacza to, że aby osiągnąć doskonałość jakościową w produkcji, procesie lub usłudze, niezbędne jest świadome i konsekwentne dążenie do doskonałości, a nie przypadkowe działania.

Według Williama Edwardsa Deminga Jakość to coś, co zadowala, a nawet zachwyca klienta. Twierdzi on również, że "Nie można kontrolować, czego się nie mierzy. Nie można poprawić, czego się nie kontroluje"<sup>13</sup>. "Jest to jedno z jego bardziej znanych stwierdzeń, które podkreśla znaczenie pomiaru, kontroli i doskonalenia procesów w celu zapewnienia jakości.

Dobre zarządzanie jakością oznacza zapewnienie, że produkt lub usługa jest tak zaprojektowany, jak to tylko możliwe, a proces produkcji jest tak skonstruowany, by nie można było zrobić niczego innego niż stworzyć produkt zgodny z wymaganiami jakości"<sup>14</sup> Cytat autorstwa Davida L. Goetscha podkreśla znaczenie doskonałego projektowania produktów lub usług oraz zoptymalizowanego procesu produkcji w kontekście zarządzania jakością.

---

11 Crosby P.B. *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, Nowy Jork 1979.

12 Kiran D. R.: *Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies*, Elsevier Ltd. Oxford, Elsevier Ltd. Oxford, 2016

13 Deming E. *Out of the Crisis*, Massachusetts 1982

14 Goetsch D. I Davis S.: *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, 2004

Kaoru Ishikawa: "Jakość nie jest celem. Jakość jest sposobem zarządzania<sup>15</sup>." Diagram Ishikawy jest używany do organizowania przyczyn potencjalnych problemów w celu lepszego zrozumienia ich źródeł i skutków.

Słowo "jakość" ma swoje korzenie w języku łacińskim. Pochodzi od łacińskiego słowa "qualitas", które oznacza "cechę" lub "stan". W starożytności, filozofowie, tacy jak Arystoteles, rozważali kwestię jakości jako jedną z fundamentalnych kategorii metafizycznych, aby opisać istotę rzeczy i ich atrybutów.

W średniowieczu pojęcie jakości było szeroko analizowane przez filozofów scholastycznych, którzy starali się dokładnie zdefiniować i sklasyfikować różne rodzaje jakości.

Wraz z rozwojem nauki i technologii oraz rozwojem handlu i produkcji, pojęcie jakości zaczęło nabierać coraz większego znaczenia w kontekście produktów i usług. Współcześnie, pojęcie jakości odnosi się do różnorodnych cech i właściwości produktów, usług, procesów lub doświadczeń, które określają ich wartość, użyteczność lub przydatność dla użytkownika lub klienta. Jakość jest również postrzegana jako kluczowy czynnik konkurencyjności dla firm, ponieważ wpływa na reputację marki, lojalność klientów i wyniki finansowe.

W ciągu dziejów pojęcie jakości przeszło znaczną ewolucję. W starożytności, skupiano się głównie na pojęciach jakości filozoficznych, metafizycznych i teologicznych, takich jak dobro, piękno i doskonałość. W okresie renesansu i oświecenia zaczęto bardziej naukowo analizować pojęcie jakości, wraz z rozwojem nauki i technologii.

W filozofii, jakość jest często rozważana w kontekście podstawowych kategorii metafizycznych. Arystoteles, na przykład, rozróżniał jakość na różne rodzaje, takie jak jakość istotna (np. kolor, kształt) i jakość relacyjna (np. więź, związek).

W średniowieczu i później, pojęcie jakości zaczęło nabierać znaczenia w kontekście produkcji i handlu. Rzemieślnicy i kupcy

---

15 Ishikawa K. :*What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Tokio 1985

zaczęli dostrzegać, że jakość produktów ma istotny wpływ na ich wartość i konkurencyjność na rynku.

W XX wieku pojęcie jakości nabrało nowego znaczenia w kontekście biznesu i zarządzania. Pojawienie się teorii zarządzania jakością, takich jak Total Quality Management (TQM) czy Six Sigma, skoncentrowało się na systematycznym podejściu do zapewnienia jakości w produkcji i dostarczaniu usług.

## 2) GŁÓWNY MATERIAŁ

W dzisiejszym społeczeństwie, gdzie konsumenci mają szeroki dostęp do różnorodnych produktów i usług, jakość staje się kluczowym czynnikiem decydującym o wyborze. Firmy, które stawiają na wysoką jakość swoich produktów i usług, często zdobywają lojalność klientów i osiągają sukces na rynku. W naukach o zarządzaniu, pojęcie jakości jest kluczowym elementem, który odgrywa istotną rolę we wszystkich obszarach zarządzania, od zarządzania operacyjnego po zarządzanie strategiczne. Jakość w naukach o zarządzaniu odnosi się do wielu różnych aspektów, z których niektóre obejmują:

- W kontekście zarządzania operacyjnego, jakość odnosi się do cech i właściwości produktu lub usługi, które wpływają na jego użyteczność, wartość i zadowolenie klienta. Zarządzanie jakością produktu lub usługi obejmuje kontrolę jakości, zapewnienie zgodności z wymaganiami klienta oraz ciągłe doskonalenie procesów produkcyjnych.

- Zarządzanie jakością procesu koncentruje się na identyfikowaniu, mierzeniu i poprawianiu efektywności i efektywności procesów w organizacji. Celem jest eliminacja błędów, nadmiernego marnotrawstwa i zmienności w procesach produkcyjnych lub świadczenia usług w celu zapewnienia spójności i skuteczności działania.

Według International Organization for Standardization siedem zasad zarządzania jakością Quality Management Principles<sup>16</sup> to:

---

16 Howarth. T., Greenwood. D.: *Construction Quality Management*:

QMP 1 – Koncentracja na kliencie

QMP 2 – Przywództwo

QMP 3 – Zaangażowanie ludzi

QMP 4 – Podejście procesowe

QMP 5 – Doskonalenie

QMP 6 – Podejmowanie decyzji w oparciu o dowody

QMP 7 – Zarządzanie relacjami

1. Zorientowanie na Klienta: Firmy powinny zrozumieć potrzeby bieżących i potencjalnych klientów oraz starać się sprostać ich wymaganiom. W obecnych czasach klienci przywiązują dużą wagę do jakości produktów czy usług co nie zostaje niezauważone przez firmy.

2. Zaangażowanie Kierownictwa: Kierownictwo organizacji powinno aktywnie zaangażować się w zarządzanie jakością, rozumieć jego istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw oraz nie ograniczać jego działania.

3. Zaangażowanie Pracowników: Wszyscy pracownicy na różnych szczeblach powinni być zaangażowani oraz powinni uczestniczyć w procesach doskonalenia jakości. Powinni oni rozumieć, że dużo zależy od ich podejścia oraz zaangażowania w wykonywane obowiązki, jak również dokładności w wykonywanej pracy.

4. Procesowe Podejście: Organizacje powinny podejść do zarządzania jakością poprzez identyfikację, zrozumienie i zarządzanie procesami, które przyczyniają się do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.

5. Systemowy Podejście do Zarządzania: Organizacje powinny rozumieć swoje procesy jako część większego systemu zarządzania jakością.

6. Ciągłe Doskonalenie: Organizacje powinny stale dążyć do poprawy swoich procesów i systemu zarządzania jakością.

7. Podjęcie Decyzji oparte na Dowodach: Decyzje w zakresie zarządzania jakością powinny być podejmowane na podstawie analizy danych i informacji.

Standardy, normy i oczekiwania istotne dla każdego kontekstu są powszechnie kojarzone z pojęciem jakości. Aby ocenić jakość, należy wdrożyć różne mierniki i wskaźniki, w zależności od okoliczności ich zastosowania.

Rozważając jakość, jej definicja może się różnić w zależności od sytuacji. Jakość produktu odnosi się do tego, jak dobrze spełnia on określone kryteria i podoba się klientom. Różne czynniki, takie jak trwałość, jakość wykonania, kreatywność, funkcjonalność i estetyka, pozwalają nam ocenić, jak dobry jest naprawdę produkt. Mówiąc o jakości usług, mamy na myśli stopień spełnienia oczekiwań klientów. Innym sposobem wyrażenia jakości usług jest określenie poziomu zadowolenia klienta. Ocena jakości usług jest oceniana na podstawie dostępności, szybkości obsługi i profesjonalnej realizacji.

#### **Wpływ systemów zarządzania na jakość pracy**

##### **Zmniejszenie błędów i odpadów:**

Systemy zarządzania jakością skupiają się na eliminowaniu błędów i nadmiernego marnotrawstwa w procesach produkcyjnych. Poprzez identyfikację i eliminację przyczyn problemów jakościowych, organizacje mogą zmniejszyć liczbę wadliwych produktów i odpadów, co z kolei może prowadzić do zwiększenia wydajności produkcji.

##### **Poprawa efektywności procesów:**

Systemy zarządzania jakością wymagają regularnej analizy i oceny procesów produkcyjnych w celu identyfikacji obszarów wymagających poprawy. Poprzez stosowanie narzędzi i technik organizacje mogą doskonalić swoje procesy produkcyjne i osiągać wyższą efektywność.

##### **Zwiększenie niezawodności i spójności produktów:**

Dobre zarządzanie jakością pozwala organizacjom zapewnić niezawodność i spójność swoich produktów. Poprzez ustalenie jasnych standardów jakościowych i procedur kontrolnych oraz monitorowanie wyników produkcji, organizacje mogą zapewnić, że każdy produkt spełnia określone wymagania jakościowe, co z kolei może przyczynić się do zadowolenia klientów i zwiększenia sprzedaży.

Podstawowe pytania na które było uzyskano odpowiedzi w

trakcie przeprowadzonego badania:

Czy uważasz, że metody zarządzania jakością takie jak 5S pozwalają poprawić jakość wykonywanej pracy?

Jak jako pracownik produkcyjny oceniasz swój wpływ na jakość produktu gotowego?

Co według Ciebie ma wpływ na jakość wykonywanej przez Ciebie pracy?

Czy znane Ci metody zarządzania jakością 5S oraz system wdrażania pomysłów na usprawnienie pracy Kaizen mają rzeczywisty wpływ na jakość Twojej pracy?

Uzyskana odpowiedź:

Na jakość wykonywanej pracy ma wpływ znajomość specyfikacji, wiedzą z zakresu produktu, dobra organizacja pracy, przestrzeganie standardów jakościowych, dobra organizacja pracy, 5S, odpowiednio przeszkolona kadra zarządzająca pracą na produkcji, zgrany zespół, wspólnie czuwający nad jakością wytwarzanego produktu, odpowiedni sprzęt, dobrej jakości surowce.

Stosować się bezwzględnie do standardów jakościowych, branie udziału w systemie pracowniczym Kaizen, szkolenia, stworzenie na stanowisku właściwej ergonomii pracy, dobra atmosfera wśród współpracowników.

5S i Kaizen są mi doskonale znane i mają duży wpływ na jakość pracy wszystkich pracowników pod warunkiem, że pomysły wykazują tendencje zdroworozsądkowe

### **3) WNIOSKI I SUGESTIE**

Wyniki badania pokazują jasno, że szkolenia pracowników z metod jakościowych są niezbędne w aspekcie kultury jakości, kładącej nacisk na świadomość pracowników w zakresie standardów i norm jakościowych. Inwestycja w szkolenia z zakresu zarządzania jakością przynoszą wielowymiarowe korzyści. Gdy pracownicy zrozumieją, że jakość ich pracy ma bezpośredni wpływ na organizację, w której pracują przekłada się to na wyniki firmy, gdyż w takim przypadku pracownicy zyskują motywację oraz bodziec dający poczucie

przynależności do organizacji oraz wspólnego wkładu do osiąganego sukcesu. Narzędziami zarządzania jakością dostarcza się praktyczne metody doskonalenia zasobów. Pracownicy korzystając z nich, są w stanie identyfikować i eliminować problemy, co wpływa pozytywnie na poprawę jakości ich pracy.

## BIBLIOGRAFIA

1. Juran. M. and Godfrey. A.: *Juran's Quality Handbook*, 1998 Washington DC.
2. Crosby P.B. *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, Nowy Jork 1979.
3. Kiran D. R.: *Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies*, Elsevier Ltd. Oxford, Elsevier Ltd. Oxford, 2016.
4. Deming E. *Out of the Crisis*, Massachusetts 1982.
5. Goetsch D. I Davis S.: *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, 2004.
- 6 . Ishikawa K. :*What is Total Quality Control? The Japanese Way*,Tokio 1985.
7. Howarth. T., Greenwood. D.: *Construction Quality Management: Principles and Practice* 2018, Routledge, str.36.



## WPLYW KULTURY KLANU NA ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W PLACÓWKACH EDUKACYJNYCH: STUDIUM PRZYPADKU PROGRESSIO

**Piotr Byczek,**

Absolwent studiów licencjackich, Filia GSW Milenium w  
Wągrowcu, Polska

**dr Barbara Zasada,**

Asst. prof., Milenium University, Gniezno, Poland  
(Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska),

**dr Mykola Orlykovskiy,**

Asst. prof., PhD in Economics, Milenium University, Gniezno,  
Poland (Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska)

### STRESZCZENIE

*W artykule zostały zaprezentowane wyniki badań nad kulturą organizacyjną w dwóch placówkach edukacyjnych Progressio: przedszkolu i szkole z oddziałami integracyjnymi. Badane organizacje są bliźniaczymi placówkami prowadzonymi przez jeden organ zarządzający. Organizacje te są niewielkimi placówkami, które zatrudniają około 35 nauczycieli i terapeutów. Osoby te brały udział w badaniu dotyczącym kultury organizacji. Celem badań było określenie dominującego typu kultury organizacyjnej oraz zbadanie jej wpływu na zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Do przeprowadzania badań wykorzystano arkusz opracowany przez OCAI<sup>17</sup>, który pomógł w zdiagnozowaniu kultury organizacji. Dodatkowo w badaniach wykorzystano dokumentację zebraną w organizacji. Na podstawie przeprowadzonych badań, zostały sformułowane wnioski oraz rekomendacje, które mogą być wykorzystane nie tylko w badanej organizacji ale także przez kierownictwo placówek i organizacji o podobnej kulturze organizacyjnej.*

---

<sup>17</sup> Organizational Culture Assessment Instrument (Instrument oceny kultury organizacyjnej) [R.E. Quinn K.S Cameron. (2015)]

**Слова ключове: організація, культура організаційна, культура клану, плацівки edukacyjne, zaangażowanie pracowników, satysfakcja z pracy, metoda OCAI.**

## **1) OKREŚLENIE PROBLEMU I ANALIZA OSTATNICH BADAŃ**

Istnieje wiele różnych definicji pojęcia "kultura", zróżnicowanych tak jak liczba jej uczestników. Różni autorzy, reprezentujący różne dziedziny nauki oraz przywiązani do różnych kierunków badawczych, koncentrowali swoje zainteresowanie na różnych aspektach kultury organizacyjnej, zależnie od celów swoich badań i ogólnego podejścia do życia społecznego (M. Kostera, 2011). Kultura organizacyjna to termin, który coraz częściej pojawia się w rozmowach dotyczących sukcesu firm. Czym jednak dokładnie jest? Zapewne definicje kultury organizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobu działania, czy sposobu myślenia (Cz. Sikorski, 2006). Można ją określić jako zbiór wartości, zasad, przekonań i założeń, które są wspólne dla osób pracujących w danej organizacji. To coś w rodzaju "ducha" firmy, który kształtuje wszystkie aspekty jej działania – od relacji między pracownikami, przez podejmowanie decyzji, aż po osiągnięte rezultaty (R.E. Quinn K.S Cameron, 2015). W artykule autor bliżej przyjrzał się temu zagadnieniu, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia kultury organizacyjnej w szkołach i placówkach edukacyjnych. Kultura organizacyjna kształtuje sposób, w jaki pracownicy myślą, podejmują decyzje i zachowują się w ramach przedsiębiorstwa (D. Chmielewska-Muciek, 2008). Jest to niezwykle istotny element każdej organizacji, który wpływa na jej funkcjonowanie. Warto zauważyć, że kultura organizacyjna może być różna w różnych firmach i sektorach. Jednak jej znaczenia nie można bagatelizować, ponieważ wpływa na zachowanie pracowników, efektywność pracy,

інновacyjność i zdolność organizacji do adaptacji do zmieniającego się otoczenia.

Kultura organizacyjna może pełnić różnorodne funkcje, wspierając tym samym realizację wielu różnych celów. Kultura organizacyjna pełni funkcję integracyjną, ponieważ łączy pracowników w jedną społeczność. Dzieje się tak poprzez wspólne wartości, normy i przekonania, które są przekazywane i utrwalane w organizacji (E. Schein, 2017). Kultura organizacyjna pełni funkcję percepcyjną, ponieważ pomaga pracownikom interpretować otoczenie i podejmować decyzje. Dzieje się tak poprzez dostarczanie pracownikom ram odniesienia, w których mogą oni rozumieć i oceniać to, co się dzieje wokół nich. Pomaga pracownikom zrozumieć, co jest ważne w organizacji i jak powinni się w niej zachowywać (A. Koźmiński W. Piotrowski, 2013). Kultura organizacyjna pełni funkcję adaptacyjną, ponieważ pomaga organizacji adaptować się do zmian w otoczeniu. Dzieje się tak poprzez dostarczanie wzorców i schematów działania, które mogą być wykorzystywane do radzenia sobie z nowymi wyzwaniami. Pomaga organizacji zachować spójność w obliczu zmian i ułatwia jej adaptację do nowych warunków (Ricky W. Griffin, 2021). Kultura organizacyjna pełni funkcję nadawania tożsamości, ponieważ pomaga pracownikom i organizacji odróżnić się od innych. Dzieje się tak poprzez wypracowanie unikalnych wartości, norm i praktyk, które są charakterystyczne dla danej organizacji. Pomaga pracownikom i organizacji czuć się wyjątkowymi i wyróżniającymi się na tle innych. Kultura organizacyjna może również pełnić funkcję stymulowania zmian organizacyjnych. Dzieje się tak poprzez promowanie postaw otwartości na zmiany i innowacje. Kultura organizacyjna może zachęcać pracowników do zgłaszania nowych pomysłów i wdrażania zmian, które są niezbędne do rozwoju organizacji (Harasim W., 2015).

Kultura organizacyjna, która jest zgodna z wartościami i oczekiwaniami pracowników, sprzyja ich zaangażowaniu i lojalności wobec organizacji. Pracownicy czują się wówczas bardziej wartościowi i doceniani, co przekłada się na ich większą motywację i efektywność pracy. Kultura organizacyjna, która jest jasna i spójna, ułatwia pracownikom współpracę i podejmowanie wspólnych decyzji. Dzięki temu organizacja może działać sprawniej i osiągać lepsze wyniki (E. Stroińska J. Trippner-Hrabi, 2016).

Pozytywna kultura organizacyjna przyczynia się do lojalności pracowników. Kierownicy, którzy świadomie zarządzają organizacją, traktując pracownika, jako istotną wartość i zakładając długoterminową współpracę, przykładają szczególną wagę do budowania dobrych relacji z pracownikami. Chcą, aby pracownicy czuli się przynależni do organizacji i byli z nią związani. Firma powinna zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy, równe traktowanie bez względu na płeć, wiek czy pochodzenie, a także uczciwe wynagrodzenie. Pracownicy powinni czuć się bezpieczni w swojej pracy, zarówno pod względem finansowym, jak i psychicznym. Organizacja powinna zapewnić pracownikom stabilność zatrudnienia, możliwość rozwoju zawodowego, a także programy ubezpieczeniowe i socjalne. Pracownicy powinni czuć się docenieni i szanowani przez swoją firmę. Firma powinna nagradzać ich za osiągnięcia. Ważne jest, aby firma dbała o dobre relacje z pracownikami, zarówno na poziomie formalnym, jak i nieformalnym. Oczywiście, nie ma jednego uniwersalnego sposobu na budowanie lojalności pracowniczej. Skuteczność poszczególnych działań zależy od indywidualnych cech pracowników i kultury organizacyjnej firmy. Jednak, ogólnie rzecz biorąc, działania te mogą przyczynić się do stworzenia pozytywnego środowiska pracy, w którym pracownicy czują się docenieni i szanowani, a także mają poczucie bezpieczeństwa (A. Konieczko, 2012).

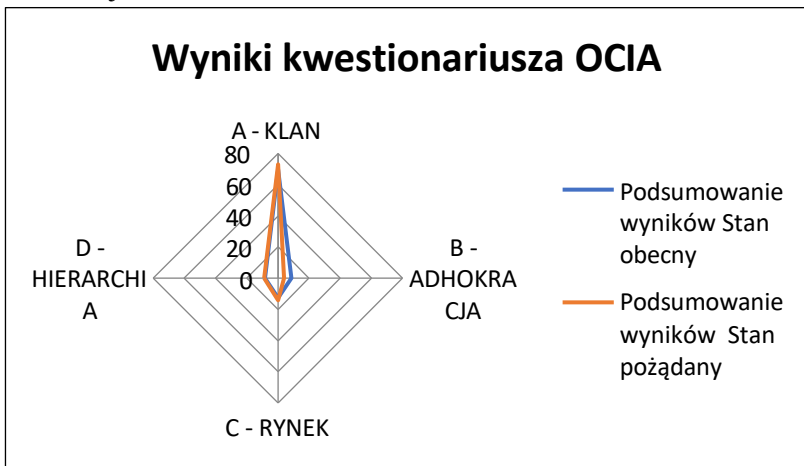
## **2) GŁÓWNY MATERIAL**

W niniejszej artykule przedstawione zostaną wyniki badań nad kulturą organizacji, a konkretnie jej wpływu na zaangażowanie i satysfakcję pracowników. Celem badań było określenie, jak ważną rolę pełni kultura organizacji w kontekście budowania zaangażowania pracowników i ich satysfakcji z pracy. W pierwszym etapie badań, przeprowadzona została analiza literatury w odniesieniu do kultury organizacji. Następnie zgromadzone zostały dane empiryczne na podstawie badań przeprowadzonych przy użyciu takich narzędzi badawczych jak: ankiety, wywiady, kwestionariusz OCIA. Ankieta została stworzona za pomocą narzędzia Formularz Google. Link do ankiety został przekazany za pomocą e-dziennika Vulkan. Każdy z respondentów wypełniał ankietę samodzielnie tj. bez zadawania pytań przez ankietera. Badanie odbyło się w lutym 2024 roku. W badaniu wzięło udział 33 respondentów, 32 kobiety i 1 mężczyzna. Grupą badawczą byli pracownicy przedszkola i szkoły Progressio z Wągrowca. Placówki Progressio są to placówki niepubliczne. Swoją opieką i wsparciem obejmują dzieci z autyzmem, zespołem Aspergera oraz dzieci z niepełnosprawnościami sprzężonymi. Przedszkole istnieje od 2016 roku natomiast szkoła funkcjonuje od 2021 roku. Podczas pobytu w placówkach uczniowie biorą udział w zajęciach edukacyjnych i zajęciach terapeutycznych. Dlatego organizacje zatrudniają nauczycieli i terapeutów.

Jednym z narzędzi wspomagających przeprowadzenie badania kultury organizacyjnej jest kwestionariusz OCAI). Metoda OCAI, opracowana przez dr Richarda E. Quinna i dr Johna R. Rohrbacha, jest powszechnie stosowanym narzędziem do oceny kultury organizacyjnej. Model OCAI opiera się na teorii kultury organizacyjnej Edgara Scheina i pozwala na zidentyfikowanie dominującego typu kultury w organizacji, a także na określenie jej

mocnych i słabych stron. Badania kultury organizacji za pomocą arkusza OCAI przeprowadzono w lutym 2024 wśród pracowników Progressio. Uczestnicy badania wypełnili kwestionariusz OCAI, składający się z pytań dotyczących różnych aspektów kultury organizacyjnej. Odpowiedzi uczestników zostały poddane analizie i przedstawione w formie wykresu.

Analiza wyników badania wskazuje na dominację kultury klanu. Oznacza to, że w organizacji panuje atmosfera integracji, spójności i lojalności. Pracownicy czują się ze sobą związani i wspierają się wzajemnie. Ważne są dla nich wartości takie jak współpraca, zaufanie i wzajemny szacunek. Wyniki badania pokazują również, że pracownicy chcieliby nieco większej dynamiki i innowacyjności w organizacji. Oznacza to, że istnieje potrzeba zmniejszenia formalizacji i hierarchii oraz zwiększenia elastyczności i orientacji na działanie.



**Wykres 1. Wyniki badań kwestionariuszem OCAI.**

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań Kwestionariuszem OCAI.*

Dominacja kultury klanu w Progressio ma zarówno

pozytywne, jak i negatywne konsekwencje. Z jednej strony, silne więzi między pracownikami sprzyjają budowaniu zaufania i lojalności, co przekłada się na lepszą komunikację i współpracę. Z drugiej strony, nadmierna koncentracja na spójności i lojalności może hamować innowacyjność i elastyczność. Dla pracowników, kultura klanu może oznaczać wysoki poziom satysfakcji z pracy i silne poczucie przynależności do zespołu. Może ona również utrudniać indywidualny rozwój i awans. Dla organizacji kultura klanu może być źródłem przewagi konkurencyjnej dzięki wysokiej, jakości pracy zespołowej i silnemu zaangażowaniu pracowników. Może ona jednak również utrudniać dostosowanie się do zmian w otoczeniu. Należy jednak podkreślić, że kultura organizacyjna jest dynamiczna i może ulegać zmianom w czasie. W przyszłości kultura badanej firmy może ewoluować w kierunku innego typu, np. kultury hierarchicznej lub kultury zorientowanej na rynek. Ważne jest, aby kierownictwo firmy było świadome mocnych i słabych stron dominującej kultury organizacyjnej i wykorzystywało jej zalety, jednocześnie minimalizując wady.

Po określeniu jaki typ kultury panuje w organizacji, przeprowadzono kolejne badanie wśród pracowników organizacji. Do badania wykorzystano kwestionariusz przygotowany przez autora artykułu, którego celem było zbadania opinii pracowników placówek Progressio, na temat panującej w niej kultury organizacyjnej oraz oceny jej wpływu na zaangażowanie i satysfakcję zawodową. Badanie skupiało się na kilku kluczowych obszarach. Respondenci zostali poproszeni o ocenę, w jakim stopniu kultura organizacji wspiera proces adaptacji nowych pracowników, w jakim stopniu promuje otwartość, współpracę i szacunek, wpływa na codzienne działania i decyzje, oraz czy zapewnia odpowiedni poziom komunikacji wewnętrznej. Ponadto, ankieta badała, czy w organizacji istnieją tradycje budujące tożsamość placówki, czy

pracownicy czują się wspierani w rozwoju zawodowym oraz czy mają jasno określone oczekiwania, co do swoich zadań. Badanie miało wskazać, jak pracownicy oceniają wpływ kadry kierowniczej na kształtowanie kultury organizacji oraz czy istnieje możliwość otwartej komunikacji i rozwiązywania konfliktów z przełożonymi. Respondenci oceniali, czy organizacja dba o równowagę między pracą a życiem prywatnym osób zatrudnionych w placówce. Ankieta badała, czy pracownicy czują, że ich praca ma znaczenie, oraz jak oceniają swoją ogólną satysfakcję z pracy.

Uzyskane na podstawie badania wyniki pokazały, że kultura organizacyjna w Progressio ma pozytywny wpływ na pracowników. Pracownicy pozytywnie postrzegają atmosferę współpracy i wzajemnego wsparcia, czują się dobrze poinformowani o strukturze i zasadach funkcjonowania firmy, mają dostęp do odpowiedniego wsparcia, uważają, że kultura organizacyjna wspiera otwartość, współpracę i szacunek, a także odczuwają, że kultura organizacyjna ma wpływ na ich codzienne działania i decyzje w pracy. Kultura organizacyjna w Progressio ma również pewne obszary, które mogą zostać poprawione. Należą do nich zwiększenie innowacyjności i elastyczności, ułatwienie podejmowania decyzji, budowanie otwartej i zaufanej kultury komunikacji oraz rozwiązywania konfliktów, a także lepsze dostosowanie celów i wartości organizacji do potrzeb i oczekiwań pracowników. Kultura organizacyjna odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu placówek Progressio. Stanowi ona fundament, na którym budowane są relacje między pracownikami, uczniami i rodzicami. Kultura organizacyjna wpływa na atmosferę panującą w placówce, jakość edukacji, poziom zaangażowania pracowników i uczniów, a także na wizerunek placówki w środowisku lokalnym. Kultura organizacyjna w placówkach edukacyjnych odgrywa istotną rolę w kształtowaniu tożsamości placówki i budowaniu pozytywnej atmosfery. Stanowi ona podstawę dla współpracy, zaangażowania i wzajemnego szacunku między pracownikami. Kultura klanu w Progressio sprzyja tworzeniu silnych więzi między pracownikami, co pozytywnie wpływa na ich



мотывацјю і сатысфакцјю з працы. Понадо, нациск на вартості такіе як вадспўпраца, отвартост і шацунек твораы позытывне шродовіска для учнїов, в ктўрым мoga сїю онї розвїаїа і учыї. Вынїкї баданў вказуаю на істнїенне сїлного звїазку мїядзь културау арганїзацїюна і позытомем сатысфакцїї працавнїкў в Progressio. Працавнїкї, ктўрчы позытывне оцїнааю културау арганїзацїюна, са рўононїе бадчыє задоволїеннїе з своєєє працы. Вынїка то з факту, же позытывна култура арганїзацїюна спрыаа твораеннїю позытывного шродовїска працы, в ктўрым працавнїкї чуаю сїю вадспїеранї, доценїанї і змотывованї до выкўонованнїа своїх обовїазкў. Култура арганїзацїюна одгрыва вадану рўолу в кшаїттованнїю почуца прыналежностї працавнїкў до арганїзацїї. Працавнїкї, ктўрчы чуаю сїю чадїстїю вадспўноты, са бадчыє заагажованї в працу і бадчыє скўлоннї до позыстаннїа в арганїзацїю. Култура клану в Progressio спрыаа твораеннїю сїлных вїаєзї мїядзь працавнїкїа, со з колїї позытывне вадплїва на іх почуца прыналежностї до плацўкї. На подставїе працепровадзонных баданў мўжна сформуловаї наступуаює рекомїендацїе для кїеровнїцтва: абы вадзмонїїї кўооїкацїю вевнїтрїану і будоваї зауфанїе в зесполье, вадєа сїю рїегуларне спотканнїа інформацїюне, в ктўрчы кїеровнїцтво дзїелї сїю акулталностїа і одповїаа на пытаннїа працавнїкў. Кўонтнїуованнїе будованнїа сїлных вїаєзї мїядзь працавнїкїа, попрыєз арганїзованнїе імпрїєз інїєграцїюноных, твораеннїе клубў заїнїєрсованў і вадспїераннїе нїєформалных рїелацїї мїядзь працавнїкїа. Промованнїе вартостї рїодзїнных. Подкрїєслїаннїе вартостї такїх як лїоалност, вадзїемннїе шацунек і вадспўпраца в кодзїеннїє працы. Запїевнїаннїе працавнїкў почуца бїєзпїечїенств. Ясаннїє кўооїкованнїе стратегїї фїрмы, запїевнїаннїе стабїлнїєго затрїуднїеннїа і оферованнїе пакїетў соцалннх. Розвїїаннїе ооїектннх процесў дїєцїзїюноных. Впрїовадзїеннїе прїєчрїзїстнх прїєдїур рекрїтацїї і авансў, опартнх на мїєрїторнчнх крїєрїах. Прїєготованнїе фїрмы на змїаннїє. Кшаїттованнїе умїєїностї адаптационнх у працавнїкў і зачїєаннїє до інноваци. Пovyжшїє рекомїендацїє позывола на утрїманнїє културы клану, ктўрў арганїзацїа промїює.

### **3) WNIOSKI I SUGESTIE**

Przeprowadzone badania wskazują, że w analizowanej jednostce dominuje kultura klanu, która sprzyja współpracy, budowaniu relacji i dobrej komunikacji między pracownikami. W kulturze tej bardzo dobrze odnajdują się pracownicy badanej jednostki, co zostało potwierdzone w badaniach ankietowych. Wyniki jednoznacznie pokazują, że ten typ kultury wpływa na zaangażowanie pracowników i większą satysfakcję z pracy. Dobra atmosfera przekłada się też na dobre samopoczucie uczniów, co w przypadku tego typu jednostek jest niezwykle istotne. Otwarte pozostaje natomiast pytanie, w jakiego typu organizacjach ten rodzaj kultury ma zastosowanie, czy istnieją organizacje gdzie lepiej sprawdzają się inne typy kultury i od jakich czynników to zależy.

### **BIBLIOGRAFIA**

1. Chmielewska-Muciek D., Kultura organizacyjna zorientowana na wiedzę, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy”. Gliwice 2008, Politechnika Śląska
2. Ricky W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa 2021, PWN
3. Harasim W. Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej, Warszawa 2015, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu
4. Konieczko A., Zmiany w organizacji a lojalność pracowników w: Edukacja Ekonomistów i Menedżerów : problemy, innowacje, projekty. Katowice 2021, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
5. Kostera M., Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji., Sopot 201, GWP
6. Koźmiński A., Piotrowski W., Zarządzanie Teoria i praktyka Koźmiński, Piotrowski. Warszawa 2013, PWN

7. Schein E., *Organizational Culture and Leadership*,. Hoboken 2017, John Wiley & Sons
8. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*. Warszawa 2006, CHBECK
9. Stroińska E., Trippner – Hrabi J., *Rola kultury organizacyjnej w kształtowaniu efektywności organizacji w: Studia i Prace WNEIZ US*,. Szczecin 2016, Społeczna Akademia Nauk
10. Quinn R. E., Cameron K. S., *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*,. Warszawa 2015, Wolters Kluwer

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖ АГРОБІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кравчук І. І., д.е.н., професор  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Агробізнес як об'єкт управління є складною системою технологій, операцій, ділових комунікацій виробничого та інфраструктурного спрямування, що забезпечує формування ланцюгів доведення агропродукції до кінцевого споживача й отримання доданої вартості різними бізнес-стейкхолдерами – координаторами якості та ефективності бізнес-операцій. Управління ланцюгами агробізнесу потребує інтегрованих впливів суб'єктів, що зумовлює необхідність формування організаційних структур управління (ОСУ) мережевого типу, основними функціями яких є посилена точкова координація бізнес-операцій у всьому спектрі організаційної взаємодії суб'єктів агробізнесу. В Україні управління системою агробізнесу з використанням механізмів мережевої координації здійснюється агрохолдингами, які активізують новітні механізми формування ланцюгів управління. Середні й малі аграрні підприємства, через нестачу коштів на інновації, нерозвиненість потенціалу управління, у т.ч., й компетентісного, стикаються з проблемами формування та підтримання ефективних ОСУ.

Питання розвитку управління аграрними підприємствами, аграрного менеджменту, менеджменту агробізнесу вивчали відомі вітчизняні та закордонні дослідники С. Дем'яненко, З. Десю, С. Дорст, Р. Казмі, О. Корогорова, Ю. Лупенко, К. Мазур, Р. Мельник, А. Пріб, Г. Рижакова, М. Сікора, О. Станіна, С. Степаненко, Дж. Хрон, О. Шебаніна, Л. Ярема, наукові розвідки яких присвячені аспектам формування системного управління в агробізнесі, інституційному регулюванню розвитку агробізнес-простору, становленню

форматів ефективної стейкхолдерської взаємодії агентів. Разом із тим, недостатньо вивченими є питання формування мережевого управління в агробізнесі.

*Метою дослідження є обґрунтування аспектів розвитку інноваційних механізмів формування управлінських мереж агробізнесу та пропозиція концептуальних засад розвитку агробізнес-менеджменту.*

**Основний зміст.** Механізми менеджменту агробізнесу, в контексті теоретико-методологічних умовиводів, розглядають як сукупність інструментів, методів й принципів управління рухом агропродукції, продовольства на глобальному, національному, регіональному, локальному рівнях управління, виділяючи в цих механізмах функціональні інструменти координації виробництва та реалізації продукції, каналів товароруку продовольства, стейкхолдерських комунікацій [4, с. 31].

Формування доданої вартості в агробізнесі (виробництво й переробка сільськогосподарської продукції, зберігання, транспортування, фінансово-кредитне забезпечення) здійснюється з використанням механізмів ланцюгової координації, зокрема, за рахунок оптимізації операцій взаємодії учасників ланцюга, що зумовлює здатність адаптуватися до інших ланцюгів та формувати мережу агробізнесу [2; 5, с. 87].

Передумовами формування інноваційних механізмів системного менеджменту в агробізнесі сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств є діджиталізація процесів адміністрування, формування баз даних, розвиток компетентісно-орієнтованого середовища приросту активу знань, навичок і вмій персоналу та здатності професійно реагувати на інноваційні координації від керівника. Основними принципами формування інноваційних механізмів менеджменту в агробізнесі, що використовуються в межах конкретних просторових сегментів, вбачаються: управління з центрів координації, SMART-спеціалізації, цифрової інтегрованої екосистеми агробізнесу, діджиталізації та контрактації бізнес-стейкхолдерської взаємодії, управління базами даних [1; 3].

Означені аспекти засвідчують розвиток інноваційних механізмів управління, які впливають на конфігурацію та дизайн інтегрованих координацій, забезпечують формування мереж агробізнесу із високим ступенем цілісності системи взаємовідносин всіх стейкхолдерів, а результатом таких умовивідних трансформацій є пропозиція визначати агробізнес-менеджмент (зокрема, середніх і малих аграрних підприємств) як систему механізмів, інструментів, принципів та методів координації бізнес-взаємовідносин учасників на певній території із максимальним використанням переваг територіально-просторової (або локальної) взаємодії учасників.

Теоретико-методологічне обґрунтування мережного агробізнес-менеджменту пропонується здійснювати з використанням методики алгоритмічної послідовності системи делегування повноважень, за якою: 1) формується ціль та обґрунтовується потенціал майбутньої мережі бізнес-відносин; 2) здійснюється стейкхолдерська комунікація (результатом якої може бути, як нова інформація по сегментах взаємодії, так і контракт (наприклад, на транспортування або зберігання продукції, здійснення агрозаходів у фермерському господарстві, підтримання сайту сільськогосподарського підприємства, супровід участі у програмах та грантах з фінансової підтримки); 3) об'єднання зусиль регіональних (інституційних) та локальних (територіальних) суб'єктів агробізнесу у систему партнерства. Вагомим чинником існування такої системи є територіальна детермінація мотивації забезпечення якості життя та можливість швидкої адаптації до спільного середовища, в якому оптимізуються ланцюги та мережі створення доданої вартості для всіх учасників.

**Висновки та пропозиції.** Ефективне управління ланцюгами агробізнесу забезпечується координацією інтегрованою взаємодією суб'єктів, в результаті якої формується додана вартість на кожному етапі ланцюга. Мережний формат регіональних (локальних) систем агробізнес-менеджменту забезпечується інноваційними механізмами діджиталізації процесів адміністрування взаємодії агентів, управлінням з центрів

координації на засадах SMART-спеціалізації. Перспективами концептуального розвитку агробізнес-менеджменту є ціле покладання, стекхолдерські комунікації у системі управління розвитком потенціалу бізнес-мережі на засадах партнерських відносин.

### Список використаних джерел

1. Аграрна екосистема єднає заради спільного збільшення прибутків. URL : <https://www.seeds.org.ua/agrarna-ekosistema-yednaye-zaradi-spilnogo-zbilshennya-pributkiv> (дата звернення 19.10.2024).

2. Агропродовольчі ланцюги доданої вартості: методологія, техніка та архітектура. URL : <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3809> (дата звернення 17.10.2024).

3. Бондаренко В. М., Омеляненко О. В. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3537> (дата звернення 16.09.2024).

4. Варченко О. О. Теоретичні основи розвитку агропродовольчих систем в умовах глобальних змін. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1. С. 28–34.

5. Виклики та наслідки агропродовольчої спеціалізації України у світовій економіці : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук Шубравської О.В. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Електрон. дані. К., 2023. 254 с. URL : <http://surl.li/uvaxuc> (дата звернення 18.10.2024).

## COMPONENTS OF ENTREPRENEURSHIP AND TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Shvets T. V., PhD, Associated Professor  
Kushniruk A. S., master's degree  
*Polissia National University*

**Introduction.** The rapid growth of cities has led to a range of problems, such as air pollution, traffic congestion, and housing shortages. To address these issues, cities are implementing green technologies, promoting urban-to-rural migration, and investing in community development programs. A growing emphasis on sustainability and environmental protection is driving a shift towards greener lifestyles and communities.

**Research results.** In response to growing concerns about climate change, resource depletion, and social inequality, there has been a significant shift in the way we think about economic development. Today, there is a growing emphasis on sustainability, environmental protection, and social justice. This approach showcased a paradigm shift from development models that prioritized economic growth and efficiency at the expense of social equity and environmental sustainability to a more inclusive and holistic approach that seeks to address the needs of all people and protect the planet. The cost of achieving sustainable development and improving living standards remains uncertain, even for developed countries. Young people are motivated to move to the countryside by a desire for a more sustainable and fulfilling lifestyle, a sense of community, and the opportunity to connect with nature. To implement ecological homestead settlements, it is necessary to create territorial communities, develop consumer cooperatives, and promote sustainable economic development in rural areas.

Ecological settlements seek to create a more sustainable and equitable way of life, promoting environmental stewardship, social justice, and personal well-being. Ecological settlements offer a unique opportunity to live in harmony with nature, create a strong sense of community, and contribute to a more sustainable future. By focusing on self-sufficiency, environmental stewardship, and social



justice, ecological settlements can provide a model for a more sustainable way of life. Ecological settlements are communities that prioritize sustainability, self-sufficiency, and a connection with nature. They are based on a shared vision of a better future and are often governed by democratic principles.

Migration is influenced by personal factors such as economic needs and lifestyle preferences, as well as government policies and institutional structures. Ecovillages are characterized by their focus on sustainability, community participation, and a holistic approach to life. They often challenge traditional ways of living and prioritize a more connected and sustainable future. A SWOT analysis can help identify opportunities and challenges for creating a network of experts who can provide advisory services to rural communities and support the development of the agriindustrial sector.

The national economy is complex and multifaceted, serving various functions beyond production, such as technology, distribution, politics, and environmental protection. Family homesteads have gained international attention as a model for sustainable living and community development. People from over 20 countries have visited family homesteads in Ukraine to learn more about this approach. Family homesteads are a popular model for sustainable living in Ukraine, attracting people with diverse backgrounds and skills. To promote the development of homesteads, clear regulations, information support, and land banking are needed. Homesteads can contribute to reducing import dependency, promoting spiritual development, and reducing waste.

**Conclusions.** Focusing on the role of informal institutions in building social capital can strengthen community engagement and collaboration. Family homesteads are a popular model for sustainable living in Ukraine, emphasizing community, cooperation, and self-governance. Weak local governance and limited community engagement are hindering development in rural areas.

### **References**

1. Khodakovskiy Ye., Voytenko A., Plotnikova M., Buluy O.

Psychological foundations of innovative regional management and planning community development. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2021. Vol. 6. P. 58–64. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.58

2. Shvets T., Ovdyyuk O., Plotnikova M. Kostyuk L Entrepreneurship and multifunctional rural development: public management, strategy, organization and planning. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. Vol. 4. P. 137–142. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.137

3. Tkachuk V., Shvets T., Plotnikova M. Strategic investment entrepreneurship management in the territorial communities development. *Agrosvit*, 2020. Vol. 24. P. 12–21. doi: 10.32702/2306-6792.2020.24.12

4. Ramanauskas, J., Buluy, O Prysiazhniuk, O., Plotnikova, M. Trends of asymmetries and imbalances in rural development. *Scientific Horizons*. 2020. Vol. 02 (87), 66–74. doi: 10.33249/2663-2144-2020-87-02-66-74.

5. Yakobchuk, V., Khodakovsky, Y., Heimerl, O., Plotnikova, M. Alternative imperatives of the decentralized societies activities. *Scientific Horizons*, 2020. Vol. 04 (89). P. 15–26. doi: 10.33249/2663-2144-2020-89-4-15-26.

6. Khodakovsky, Y., Prysiazhniuk, O., Buluy, O., Plotnikova, M. Innovation and investment bases of management decisions in entrepreneurship. *Scientific Horizons*, 2020. Vol. 08 (93). P. 21–30. doi: 10.33249/2663-2144-2020-93-8-21-30.

7. Plotnikova M.F. Multifunctional Development Of Rural Areas. *Black Sea Economic Studios. Scientific journal*. 2018. Vol. 32. P. 66–71.

8. Dovzhenko V., Voytenko A., Plotnikova M. The use of european experience of participatory management in strategic planning of territorial communities development. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2020. Vol. 12. available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1957>

9. Voytenko A., Plotnikova M., Buluy O. Information technologies in communication and interaction of government, society and business in public administration, local self-government and entrepreneurship development. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2021. Vol. 2. available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1979>

## CONCEPTUAL APPROACHES TO MANAGEMENT OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

Yaremova M.I., Kucherenko N.Y.  
*Polissya National University*

Against the background of dynamic changes in the socio-ecological and economic system, the national economy is increasingly striving to intensify international integration processes to strengthen the positions of enterprises of various sectors in the domestic and foreign markets. At the same time, in a dynamic business environment, access to target markets is increasingly limited, competitive relations are deformed, and logistic links are becoming more complex, which necessitates the study of approaches to effective management of the economic potential of enterprises on the way to scaling up their financial performance.

The issues of assessment and rationalization of economic potential are considered in the scientific works of Ukrainian and foreign scholars. The works of V. Ambrosov, E. Boyko, V. Heets, N. Gavkarov, I. Gryshov, S. Doroguntsev, T. Lepeyko, S. Plotnytska, O. Ulyanchenko, M. Chumachenko, and others substantiate various aspects of solving the problem of developing the socio-economic system at the micro level. The mechanisms, tools, and procedures for managing enterprise development were developed by D. Mantle, G. Martin, F. Kotler, and others. However, there is a paucity of scientific literature on the definition of the economic growth potential of business entities, which necessitates further study of the topic.

The intensification of financial and economic activities of enterprises and the increase of their competitiveness in the market represent the primary objective that can be effectively addressed through the implementation of a comprehensive scientific approach that considers the potential of economic entities in both static and dynamic contexts while illustrating the mechanisms for managing its mobilization. Consequently, there is currently no unified understanding of the concept of economic potential and its

formation, implementation, and development within the context of enterprise. A review of existing scientific literature on the subject reveals a lack of consensus on the term's precise meaning. However, several interpretations can be identified, which can be broadly categorized as an ordered set or system of alternative options for improving the enterprise's activities by improving financial and economic results, strengthening the competitiveness of production and ensuring the stabilization of economic growth.

By examining the potential of enterprises in terms of their dynamism, their role and significance as entities involved in reproduction and management become evident, thereby determining the specifics of the methodological approach to conducting a comprehensive assessment of the composition of economic potential. Accordingly, there are two principal concepts of its structuring, which differ significantly in economic content. The first concept posits that the resource potential is a primary component of the production potential, which in turn forms the basis of the enterprise's economic potential. This concept allows us to distinguish between the resource, production and economic potentials as fundamental elements. The specific components of these potentials and their combinations determine the tools and functional focus of transformation and mobilization.

The following concept is based on the prioritization of the resource potential of an enterprise, which, in practice, is identified with the production and economic potential. However, this concept ignores the priorities of the genesis of the enterprise. Modifications to the composition and structure of these elements present opportunities for enhanced economic efficiency and competitiveness. This approach is inconsistent with the fundamental definition of potential, whereby resource potential is defined as a set of capabilities reflected in the formation of practical management procedures. The dominance of this concept in modern studies has resulted in ambiguity and methodological contradictions in the interpretation of the components of the potential categorical apparatus of the relevant studies. Furthermore, the results are inconsistent with the fundamental principles of economic science. It

is therefore necessary not only to justify the theoretical and methodological approach to defining the concept of the economic potential of enterprises but also to clarify its structure. The comparison of these concepts allows for a more logical construction of the economic potential of an enterprise, which is suitable for the formation of scientific approaches to the mechanisms of management of basic and functional potentials in the process of their development.

Thus, the functional concept of building mechanisms for managing the economic potential of enterprises is quite relevant for a wide range of economic studies. More interesting from the point of view of expediency is the instrumental concept of building management mechanisms, i.e. the concept of the economic potential of the enterprise characterized by a combination of a standard set of organizational and managerial decisions and means of their implementation.

## References

1. Daragan A. V., Gevorgyan A. Y. Formation of components of the financial potential of the enterprise. *Economic space*. 2021. № 167. P. 55–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-10>.

2. Ivanets O. O. Conceptual approaches to managing the potential of enterprise development. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*. Series «Economic Sciences». 2012. № 4. P. 151–155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk\\_2012\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2012_4_31).

3. Piletska S. T., Lunkina I. Yu. Strategically oriented economic potential of the enterprise. *Economics. Finance. Pravo*. 2022. №9/1. P. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4)

4. Plotnytska S. I. Application of strategic management tools for diagnosing the economic potential of agricultural enterprises. *Bulletin of Sumy Agrarian National University*. Series «Economics and Management». 2015. Issue 5 (64). P. 239–244.

## ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СУЧАСНОЇ ЛОГІСТИКИ

Буднік О. М. , к.е.н., доцент  
Поліський національний університет

**Постановка проблеми.** Траєкторія сучасного суспільного розвитку є бізнесорієнтованою та потребує підготовки ефективного кадрового потенціалу в системі логістичної діяльності, озброєного відповідними здібностями і навиками. При цьому, новітні роботодавці надають перевагу спеціалістам з досвідом виконання професійних обов'язків, здатних швидко адаптуватися до вимог реального бізнес-середовища. Ринкові тренди сьогодення, орієнтовані на запити споживачів, посилення конкурентного тиску, свідчать про бажання підприємницьких структур освоєння нових ринкових сегментів, в т.ч. й міжнародних, що означає невідкладність потреби впровадження логістичними компаніями інновацій. Це може слугувати важливим кроком для інтеграції країни у європейську спільноту.

*Метою даного дослідження є визначення напрямів підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств на основі всебічного застосування інновацій.*

**Виклад основного матеріалу.** Повною мірою окреслити картину інноваційності можна на основі визначення базових перспективних логістичних тенденцій, основними серед яких є:

- *автоматизація та роботизація:* використання роботів для переміщення товарів на складах дозволяє скоротити час на обробку замовлень, знизити витрати на персонал та підвищити точність виконання операцій.

- *автономні транспортні засоби:* самокеровані вантажівки та дрони можуть значно зменшити витрати на доставку, скоротити час транспортування та зменшити залежність від людського фактору;

- Інтернет речей (ІоТ) та трекінг вантажів і моніторинг умов зберігання: датчики ІоТ дозволяють відстежувати

місцезнаходження вантажів у реальному часі, моніторити температуру, вологість та інші умови зберігання. Це особливо важливо для товарів, чутливих до зовнішніх умов (їдеться про продукти харчування або медичні препарати);

- *зменшення ризиків*: IoT дозволяє швидко реагувати на зміни, наприклад, в умовах навколишнього середовища чи в роботі транспорту, що знижує ризики пошкодження товару;

- *використання штучного інтелекту (ШІ) і прогнозування попиту*: завдяки аналізу даних та тенденцій ШІ може точніше прогнозувати попит, що допомагає уникнути надлишкових запасів та скоротити витрати на зберігання. До того ж, за допомогою штучного інтелекту компанії можуть швидко розраховувати найкоротші та найбільш економічні маршрути, що значно скорочує витрати на паливо та час доставки;

- *Big Data та аналітика*: дозволяє компаніям приймати більш обґрунтовані рішення на основі детального аналізу логістичних даних, таких як трафік, історичні затримки, сезонні коливання, що дозволяє покращувати обслуговування та швидше адаптуватися до змін ринку. Важливим, при цьому, є аналіз поведінки клієнтів де проаналізовано інформацію про уподобання та поведінку клієнтів, що допомагає компаніям створювати персоналізовані пропозиції, що збільшує лояльність і покращувати клієнтський досвід;

- *Blockchain та смарт-контракти*: дозволяє кожному учаснику ланцюга постачання отримати доступ до детальної інформації про товари, що знижує ризик шахрайства і сприяє прозорості. Смарт-контракти є автоматизованими, їх виконання дозволяє забезпечити надійність угод та уникнути посередницької ланки;

- *зелена логістика*: компанії інвестують у електровантажівки та інші екологічно чисті види транспорту, щоб зменшити викиди вуглецю та виконувати вимоги екологічного законодавства. При цьому, використання більш

економічних маршрутів, перевезення об'єднаних вантажів та інші заходи допомагають зменшити екологічний слід компаній.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, багатовекторність застосування інновацій в логістиці допомагає компаніям покращувати якість обслуговування, знижувати витрати та залишатися екологічно відповідальними. Впровадження сучасних технологій дозволяє компаніям бути гнучкішими, ефективніше адаптуватися до змін та швидше реагувати на запити клієнтів, що є важливим чинником успіху в сучасному світі. Однак, запровадження інновацій у вітчизняний бізнес-простір нині здійснюється надто повільно. Основними причинами цього є брак фінансових ресурсів; відсутність чіткої та зрозумілої технології імплементації нововведень; потреба підготовки персоналу з відповідним навчанням. В перспективі докорінна зміна логістичних операцій сприятиме швидкості їх надання за мінімальних часових та фінансових витрат. До того ж, у найближчому майбутньому логістична сфера стане глобальною інтелектуальною системою, що заснована на всебічності використання інноваційних бізнес-моделей та акумуляції цифрових платформ і сервісів.

### Список літератури

1. Tarasovych L., Yareмова M., Budnik O., Fedorchuk S. Assortment policy formationas a marketing management toolin business processes: theoretical content and methodological foundation. *Агроевім*. 2023. № 22. С. 148–154. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.148.



## **ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ**

Штерма Т. В., к.е.н., доцент

Жук І. І., к.е.н., доцент

Марусяк Н. В. к.е.н., доцент

*ПВНЗ «Буковинський університет»*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Справді, сучасний ринок праці вимагає від майбутніх менеджерів не лише фахових знань у галузі економіки та управління, але й розвинених соціальних і особистісних компетентностей, які дозволяють їм ефективно адаптуватися до динамічних умов бізнес-середовища.

Серед ключових вимог до підготовки майбутніх менеджерів особливо важливими є такі навички та якості:

1. Емоційна стабільність – вміння контролювати свої емоції, зберігати спокій у стресових ситуаціях і не піддаватися негативним впливам. Це дозволяє менеджерам приймати зважені рішення та ефективно керувати командою навіть у складних умовах.

2. Професійна мобільність – здатність швидко адаптуватися до змін, оволодівати новими навичками і готовність до постійного професійного розвитку. Ця компетенція необхідна в умовах швидкого технологічного прогресу і мінливих ринкових вимог.

3. Соціальна компетентність – включає в себе комунікабельність, емпатію, вміння працювати в команді, налагоджувати взаємодію з іншими і підтримувати доброзичливу робочу атмосферу. Це особливо важливо для керівників, які взаємодіють із різними групами людей.

4. Критичне мислення та здатність до вирішення проблем – необхідні для аналізу ситуацій і швидкого знаходження ефективних рішень в умовах невизначеності.

5. Інноваційність і креативність – сприяють генерації нових ідей, підвищенню конкурентоспроможності компанії та дозволяють адаптувати бізнес-стратегії до актуальних тенденцій.

Підготовка компетентних менеджерів передбачає інтеграцію цих якостей у навчальні програми, що включають як теоретичну базу з економіки та менеджменту, так і практичні заняття для розвитку соціальних навичок. Цей комплексний підхід допоможе формувати спеціалістів, здатних ефективно функціонувати в сучасному глобалізованому та технологічно розвиненому суспільстві.

Грунтовний аналіз сутності, особливостей і змісту емоційного інтелекту знаходимо в наукових доробках як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Особливістю наукової роботи Р. Барона було формування моделі емоційно-соціального інтелекту, виявлення основних факторів моделі досліджуваного процесу та визначення емоційних проблем особистості у повсякденному житті та під час професійної діяльності. Б. Говард і С. Стівен досліджували питання емоційного інтелекту як важливої складової успішності людини, виявили його основні переваги й недоліки. Д. Гоулман вивчав основні проблеми роботи з емоційним інтелектом людини, виявив основні особливості емоційного інтелекту і надав його ґрунтовну характеристику. А. Петровська ґрунтовно проаналізувала емоційний інтелект і визначила його як важливу детермінанту результативних параметрів менеджменту та управлінської діяльності фахівців будь-яких галузей.

Досліджуваний феномен був об'єктом вивчення таких вітчизняних учених-психологів і науковців, як: А. Чернявська (у своїх наукових доробках виокремила емоційний інтелект як важливу складову успішного освітнього процесу, навчальної діяльності як здобувачів освіти, так і педагогів, підготовки майбутніх фахівців тощо); О. Мельничук (у науковій роботі дослідила емоційну складову професійного інтелекту у майбутніх фахівців соціальної сфери і виокремила емоційний інтелект як важливу складову професійного становлення

людини і забезпечення ефективної міжособистісної професійної взаємодії); О. Нестеренко (визначила роль та місце емоційного інтелекту в структурі особистості фахівця соціальної сфери як професіонала своєї справи, визначила основні компоненти емоційного інтелекту і виокремила типи соціальних працівників) [3, с.1].

**Основний зміст.** Тема формування емоційного інтелекту та соціальної компетентності у майбутніх менеджерів є надзвичайно актуальною, оскільки сучасні управлінські ролі потребують не лише знань та професійних навичок, але й здатності ефективно взаємодіяти з людьми, приймати рішення в емоційно складних ситуаціях і сприяти створенню здорової робочої атмосфери. Ось основні аспекти, які варто розкрити у такій роботі:

1. Поняття емоційного інтелекту та соціальної компетентності.

Емоційний інтелект (EI) є здатністю людини усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційні стани інших, контролювати свої реакції та використовувати емоційні сигнали для вирішення завдань і прийняття рішень. Емоційний інтелект складається з таких компонентів:

- Самоусвідомлення – вміння розпізнавати свої емоції та їхній вплив на поведінку;

- Самоконтроль – здатність управляти своїми емоціями та адекватно реагувати в складних ситуаціях;

- Мотивація – внутрішнє бажання досягати цілей;

- Емпатія – здатність розуміти почуття та емоції інших;

- Соціальні навички – вміння ефективно комунікувати та взаємодіяти з іншими.

Соціальна компетентність, у свою чергу, визначається як сукупність навичок і умінь, що дозволяють людині будувати продуктивні стосунки з оточуючими та ефективно працювати в команді.

2. Важливість емоційного інтелекту та соціальної компетентності для майбутніх менеджерів.

Емоційний інтелект та соціальні компетентності є

критично важливими для менеджерів, оскільки вони:

- Покращують здатність розв'язувати конфлікти;
- Підвищують рівень залученості та мотивації команди;
- Сприяють ефективній адаптації до змін;
- Створюють позитивний клімат у колективі;
- Забезпечують стійкість у стресових ситуаціях, що є важливим для підтримання продуктивності.

3. Методи формування емоційного інтелекту та соціальної компетентності в освітньому процесі.

Формування цих навичок повинно бути інтегроване в навчальний процес майбутніх менеджерів. Основні методи:

- Психологічні тренінги – спрямовані на розвиток навичок самоусвідомлення, самоконтролю та емпатії;
- Командні проекти та групові вправи – допомагають покращити соціальні навички та комунікативні здібності;
- Рольові ігри та симуляції – дозволяють студентам пережити різні емоційні стани в безпечному середовищі, готуючи їх до роботи в умовах стресу;
- Заняття з м'яких навичок (soft skills) – інтерактивні лекції та семінари, що акцентують увагу на важливості емоційного інтелекту та соціальних компетентностей для успішної управлінської діяльності.

4. Оцінювання рівня емоційного інтелекту та соціальної компетентності.

Для ефективного розвитку емоційного інтелекту та соціальних компетентностей необхідно регулярно оцінювати їхній рівень. Це може включати:

- Опитувальники та тестування (наприклад, методики Майера-Саловея-Карузо для оцінки рівня EI);
- Спостереження за поведінкою у командній роботі;
- Самооцінювання та зворотний зв'язок від колег.

**Висновки та пропозиції.** Серед основних викликів є необхідність адаптації освітніх програм та зміна акценту з технічних навичок на соціальні компетентності. Важливим є також залучення фахівців-психологів, які можуть допомогти

студентам розвивати навички емоційного інтелекту. У перспективі така підготовка дозволить створювати управлінців, здатних до гнучкості, адаптації та побудови здорових робочих відносин.

### **Список використаних джерел**

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків: Віват, 2018. 512 с.
2. Козлова В. Технологія EQ – BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі і житті. Львів: Видавництво Старого Лева, 2018. 176 с.
3. Харківська А.А. Формування емоційного інтелекту у майбутніх фахівців соціальної сфери. URL: <https://www.academia.edu/109838516/>.

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З КЛІЄНТАМИ (CRM) НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Барабаш С. М., к.е.н. Равікович І. Є., к.е.н.

*Київський національний економічний університет імені  
Вадима Гетьмана*

**Постановка проблеми дослідження.** Перехід від масового маркетингу до орієнтованого на конкретну аудиторію, а також швидкий розвиток комунікаційних каналів і засобів просування поставили перед маркетологами нові виклики. Сучасний споживач отримує величезну кількість інформації про компанії та продукти з різних джерел, але він не завжди звертає увагу на те, звідки походять ці повідомлення. У свідомості споживача всі рекламні звернення з різних каналів, таких як телебачення, журнали чи інформаційні системи, зливаються в єдине ціле. Повідомлення, що надходять через рекламу, персональний продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю та прямий маркетинг, формують загальне уявлення про компанію. Якщо інформація суперечить одна одній, це може спричинити недовіру до бренду та його продукції.

Часто компаніям не вдається узгодити роботу всіх своїх комунікаційних каналів. У результаті споживач може заплутатися через невідповідність між рекламними повідомленнями, цінами, маркуванням та інформацією, яку надають торгові представники. Вебсайт компанії може взагалі виглядати відірваним від решти комунікацій.

Проблема полягає в тому, що різні відомості виходять із різних відділів. Реклама, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг і стимулювання збуту керуються окремими командами. Раніше на підприємствах не зважали на те, що різні інструменти просування мають різні цілі та методи. Сьогодні все більше компаній впроваджують концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК). Ця концепція передбачає

ретельне планування і координацію всіх комунікаційних каналів – реклама, продажі, PR, стимулювання збуту та упаковка товару – для створення послідовного і переконливого образу компанії та її продукції [2].

Деякі компанії для реалізації цієї концепції призначають директора з маркетингових комунікацій, який відповідає за всю систему. Інтегровані маркетингові комунікації дозволяють ефективно вибрати засоби взаємодії та забезпечити узгодженість дій компанії, що допомагає формувати цілісний імідж бренду. Завдяки цій стратегії, компанія постійно демонструє споживачам, як її товари можуть вирішити їхні проблеми.

Маркетингова політика комунікацій – це набір заходів, які фірма використовує для інформування, переконання або нагадування споживачам про свої товари чи послуги. Сучасна компанія керує складною системою комунікацій, взаємодіючи з посередниками, клієнтами та різними аудиторіями [4].

**Аналіз досліджень і публікацій.** Тематика CRM-систем була предметом дослідження багатьох науковців, серед яких варто відзначити Бутенка Н., Берестову Т., Вишлінського Г., Вишневську М., Гужву В., Ганущак-Єфіменко Л. М., Гордієнка Д. О., Литвинову О. В., Лобаня О. О., Острроверхова В. М., Сьомкіну Т. В., Шпортька Г. та Янчука Т. В. У їхніх роботах розглядаються основні концепції та сутність управління взаємодією між підприємствами і споживачами з погляду маркетингу, а також визначаються проблеми та позитивні аспекти такого управління. Однак, єдиний підхід до механізму управління відносинами зі споживачами на промисловому ринку, впровадження CRM-концепції на підприємствах та методи оцінки ефективної взаємодії між компаніями та споживачами ще потребують подальших досліджень. Це важливо для забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств на промисловому ринку. Теоретичне та практичне значення зазначених питань визначає вибір теми та актуальність цього дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** CRM – це стратегія

управління компанією, яка охоплює всі аспекти взаємодії з клієнтами, включаючи рекламу, продажі, доставку, обслуговування клієнтів, розробку та виробництво нових продуктів, виставлення рахунків та інше. Основна мета CRM-системи полягає у виявленні найприбутковіших клієнтів, розробці ефективної стратегії співпраці з ними, запобіганні їх переходу до конкурентів та збільшенні прибутків компанії [10].

CRM-системи зазвичай включають три основні компоненти, кожен з яких сприяє покращенню взаємодії з клієнтами:

1. Автоматизація маркетингу (МА — Marketing Automation) — це система, яка полегшує та оптимізує маркетингові процеси, дозволяючи більш ефективно планувати кампанії та аналізувати їх результати.

2. Автоматизація продажів (SFA — Sales Force Automation) — інструмент, що автоматизує роботу торгових агентів, допомагає прогнозувати продажі, аналізувати їх динаміку, готувати звіти та комерційні пропозиції, а також оцінювати прибутковість операцій.

3. Автоматизація обслуговування клієнтів (CSS — Customer Service & Support) — система, яка автоматизує процеси підтримки та обслуговування клієнтів, включає базу даних контактів, моніторинг виконання замовлень, контроль якості обслуговування та базу знань з вирішення типових проблем, що виникають під час використання товарів або послуг [7].

CRM-системи можна класифікувати за функціональними можливостями та рівнями обробки інформації.

За функціональними можливостями CRM поділяється на:

- Управління продажами
- Управління маркетингом
  - Управління клієнтським обслуговуванням та кол-центрами

За рівнями обробки інформації розрізняють:

- Операційний CRM, який відповідає за реєстрацію та оперативний доступ до первинної інформації про події, компанії, проекти та контакти.



- Аналітичний CRM, що забезпечує звітність і аналіз даних (наприклад, аналіз продажів, ефективність маркетингових кампаній, аналіз результатів по продуктах і клієнтах).

- Колаборативний CRM, що організовує тісну взаємодію з клієнтами, включаючи зворотний зв'язок через опитування, сповіщення про замовлення, а також можливість самостійно налаштовувати продукти в режимі реального часу [1].

Основні критерії для вибору CRM-системи:

1. Зручність використання: система має бути легкою у навчанні для співробітників.

2. Можливість налаштування: CRM повинна адаптуватися до потреб бізнесу.

3. Сумісність з іншими програмами: забезпечення інтеграції з іншими ПЗ, як-от 1С.

4. Мобільний доступ: наявність мобільного додатку або доступ через браузер.

5. Вартість системи: врахування додаткових витрат і можливостей розширення функцій.

6. Безпека: надійний захист даних і резервне копіювання бази даних [3].

CRM-розробники постійно оновлюють свої продукти, додаючи нові функції. Наприклад, Microsoft Dynamics CRM зараз дозволяє аналізувати інтереси споживачів у соцмережах. Такий функціонал стає популярним у різних сферах бізнесу, від продажів до страхування, що збільшує інтерес середнього і малого бізнесу до впровадження CRM [4].

На українському ринку представлено низку CRM-рішень, серед яких: 1С .ПРОФ, Microsoft Dynamics CRM, Oracle's CRM, Siebel, Terrasoft CRM та інші. CRM-системи допомагають ефективно управляти відносинами з клієнтами, обслуговувати їх, аналізувати продажі та підтримувати конкурентоспроможність на ринку [10].

З історичної точки зору, CRM виник із зростанням конкуренції на ринках, що привело до необхідності управління взаємовідносинами з клієнтами.

На сьогоднішній день багато торговельних компаній вже усвідомили переваги автоматизації управління роздрібною торгівлею і активно впроваджують електронні CRM-системи. Основою для побудови стратегій взаємодії з клієнтами все ще залишаються традиційні "лінії підтримки клієнтів" та "центри обслуговування", і ці заходи вже приносять вагомий результат. Однак стратегія взаємодії з клієнтами повинна постійно розвиватися, охоплюючи все більше учасників [2].

Ще одним важливим інструментом є електронні CRM-системи, які збирають інформацію через взаємодію клієнтів із компанією онлайн. Дані також надходять через телефонні центри та дистриб'юторів, що дозволяє зосередити їх у єдиному центрі для подальшої обробки. Проте використання лише одного каналу збору інформації може бути недостатнім, оскільки це може призвести до неповноти даних [9].

CRM-системи допомагають компаніям краще розуміти своїх клієнтів, збираючи широкий спектр інформації про них: особисті дані, контакти, історія покупок, участь в акціях тощо. Хоча цей процес вимагає багато часу і ресурсів, автоматизація дозволяє систематизувати ці дані за категоріями і пріоритетами, що визначаються дослідженнями та бізнес-потребами. Це дає змогу компаніям зосередитися на найбільш важливих даних, які впливають на товарообіг і якість обслуговування [5].

Впровадження електронних CRM-систем означає перехід компанії на нову клієнтоорієнтовану стратегію розвитку, що вимагає змін у бізнес-процесах і маркетинговій політиці. Дані, отримані з цих систем, повинні використовуватися на практиці для підвищення прибутковості компанії.

Згідно з висновками, підприємства, що працюють на промислових ринках, отримують додаткові вигоди від впровадження CRM-систем: це дозволяє знизити витрати клієнтів, відсіяти неприбуткових клієнтів та збільшити кількість повторних продажів перспективним клієнтам [6].

Впровадження CRM є тривалим і затратним процесом, як у часі, так і фінансово. Тому важливо розуміти, що CRM-система буде виправданою лише для тих компаній, які бачать у ній

довгострокові вигоди та розуміють необхідність прийняття нової бізнес-філософії [7].

Основне завдання CRM-систем полягає в підтримці та автоматизації замкнутого циклу управління компанією. Це вимагає тісної інтеграції різних бізнес-додатків, зокрема систем планування ресурсів підприємства, управління взаєминами з клієнтами та ланцюжками поставок. Така система дозволяє оцінювати як загальну ефективність стратегії компанії, так і управлінські рішення в конкретних ситуаціях. CRM-стратегія, таким чином, є невід'ємною частиною циклу управління компанією [1].

Для ефективного управління взаєминами з клієнтами потрібні значні зміни в корпоративній культурі, бізнес-процесах і роботі співробітників. В результаті таких перетворень компанія формує чітку політику комунікацій, де основним активом є клієнти [8].

**Висновки та пропозиції.** Отже, CRM-система повинна вирішувати конкретні бізнес-завдання компанії. Якщо незрозуміло, як CRM може допомогти у вирішенні певних питань, або якщо не сформульовані чіткі критерії успіху, це ускладнює оцінку ефективності впровадження системи. Це одна з найбільш поширених помилок під час реалізації CRM-проектів.

Реальну користь для бізнесу можна отримати лише за умови, що принципи його роботи чітко визначені, а бізнес-процеси добре зрозумілі. Успішна реалізація CRM-проекту залежить від глибокого розуміння бізнес-процесів, знання можливостей системи та здатності запропонувати оптимальні рішення в кожному конкретному випадку. Ефективне виконання цього завдання можливе за умови кваліфікованого підходу до CRM, що передбачає аналіз цілей проекту, детальне вивчення бізнес-процесів і пошук найбільш доцільних рішень для досягнення бажаного результату.

### Список використаних джерел

1. Бутенко Н. В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 40–42.
2. Ганущак-Єфіменко Л. М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 51–56.
3. Гордієнко Д. О. Особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку*. Зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції; 11 травня 2021 р. Київ: КНЕУ, 2021. С. 446–448.
4. Островерхов В. М. Застосування CRM-систем у маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортних підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. № 3. С. 199–206. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1581/656566670> (дата звернення: 05.10.2024).
5. Результати дослідження ринку CRM в Україні. URL: <https://www.bitrix24.ua> (дата звернення: 08.10.2024).
6. Сьомкіна Т. В., Литвинова О. В., Лобань О. О. Особливості моделей функціонування ІТ-компаній в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19(3). С. 84–87.
7. Шпортько Г., Вишнеvsька М. Критерії вибору CRM-системи. *Трансформація податкової та обліково-аналітичної систем в контексті сучасних кризових явищ: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Чернівці (Україна, 20 травня 2021 р.). Чернівці: Технодрук, 2021. 379 с.
8. CRM-системи стали найбільшим сегментом ринку в 2023 році. URL: <https://news.finance.ua> (дата звернення: 09.10.2024).

9. CRM-системи – що це таке і в чому їхня користь для бізнесу? Lemarbet. URL: <https://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/crm-sistemy/> (дата звернення: 09.10.2024).

10. TQM systems. Впровадження CRM-системи: роль CRM-технологій у підвищенні ефективності бізнесу. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhennia-crm> (дата звернення: 04.10.2024).

## НАПРЯМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «ОЛЕВСЬКИЙ ЛІСГОСП АПК»

Валінкевич Н.В., д.е.н., професор  
Мартинчук Ю. Я., магістрантка  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

«Олевський лісгосп АПК» є дочірнім підприємством, яке було створене 1 липня 2003 року шляхом реорганізації Кошарського Дочірнього підприємства «Олевськагроліс». Розташоване в північно-західній частині Житомирської області на території (Олевського) Коростенського адміністративного району. Площа підприємства 34739 га. В Структуру підприємства входять 4 лісництва, нижній склад та автотранспортний гараж. [1]

Основні напрями діяльності лісгоспу включають: лісництво, лісові відновлення, захист і охорона тварин, переробка та заготівля дерев для подальшого використання.

**Основний матеріал.** Ключовими напрямами конкурентоспроможності ДП «Олевський лісгосп АПК» є: підвищення ефективності лісгосподарської та лісопереробної діяльності; прискорення технологічного розвитку; розвиток каналів збуту; підвищення рентабельності та зміцнення фінансового стану; підвищення рівня мотивації персоналу; удосконалення системи управління податками; посилення охорони та захисту лісів. Провівши дослідження, було встановлено, що для ефективнішого використання конкурентних переваг у лісгосподарській діяльності необхідно підвищувати потенціал лісових ресурсів за рахунок збільшення лісистості, раціоналізації та підвищення ефективності лісгосподарської діяльності.

Використання конкурентоспроможності лісопереробної діяльності залежить від збільшення обсягу перероблюваної сировини на гектар лісової площі, що можливе за умови модернізації та реконструкції підприємства і введенні додаткових потужностей.

ДП «Олевський лісгосп АПК» має свій лісопромисловий комплекс.

Він охоплює дві галузі: лісове господарство та деревообробну промисловість.

Найбільш розвиненим напрямом лісового сектору є лісозаготівля. Лісозаготівельна промисловість відповідає за заготівлю колод, виробництво трісок, транспортування до кінцевого пункту (від складу до пунктів споживання), а також заготівлю та експорт осмолу і деревної зелені.

Основним завданням лісового господарства та інших галузей лісового комплексу на сучасному етапі розвитку економіки України, що характерне збільшенням економічних та екологічних суперечностей, є збільшення обсягів виробництва (без збільшення обсягів лісозаготівель) за рахунок комплексного та ефективного використання лісосічного фонду та деревних ресурсів. [4, с. 42-53].

Стабілізація обсягів лісозаготівель має велике економічне, екологічне та соціальне значення, оскільки ліс є цінним компонентом природи і стабілізуючим фактором навколишнього середовища. Скорочення вирубки лісів сприяє поліпшенню клімату, розширенню сільськогосподарських угідь і підвищенню продуктивності праці. [2, с. 70].

Деревообробна промисловість лісгоспу містить у собі галузі що займаються механічною та деревообробною обробкою. У деревообробній промисловості виділяють три промислові групи:

- первинна обробка деревини (лісопильні);
- вторинна обробка деревини (паркет, фанера, меблі, ДСП);
- механічна обробка (ДВП, деревні пластики).

Тут особливе місце посідає виробництво деревостружкових і деревоволокнистих плит. ДСП і ДВП мають великий попит, оскільки дають змогу ефективно використовувати відходи лісопиляння та інші види деревообробки, отримуючи продукцію, яка є ключовим матеріалом для розвитку меблевої промисловості [3].

Деревообробна промисловість – важлива конкурентна галузь лісового комплексу. Її лісгосп випускає в основному для народного споживання. Продукція деревообробки в основному використовується в будівництві, транспорті, сільському господарстві та майже в усіх інших галузях [5, с. 31].

Загалом конкурентоспроможність лісопромислового підприємства можна розглядати як багатовимірне поняття, що вимірюється змінами адаптивності (тобто здатності організації реагувати на зміни в зовнішньому середовищі), конкурентними перевагами та економічними показниками підприємства по відношенню до конкурентів.

Конкурентоспроможність лісової промисловості залежить від різних чинників: природних факторів, технологічних та кваліфікаційних, рівня світового та національного розвитку, технологій обробки, людських факторів.

Конкурентні переваги ДП «Олевський лісгосп АПК» в регіоні багато в чому залежать від вирішення проблеми захисту лісових екосистем. Його пріоритетними завданнями є охорона лісових ресурсів, скорочення незаконних рубок, підтримання екологічного балансу лісів шляхом збереження природних комплексів. Заходи, які може використати лісгосп задля досягнення даних цілей, включають впровадження систем лісового моніторингу, використання електронного обліку деревини та лісової сертифікації.

**Висновки та пропозиції.** ДП «Олевський лісгосп АПК» має досить конкурентоспроможні напрями діяльності. Для досягнення майбутніх цілей оптимізації лісокористування, збільшення відтворення лісів, охорони та раціонального використання лісових ресурсів лісгоспу варто зосередити свою діяльність на чотирьох основних напрямках: розвитку лісового господарства, удосконаленні технологій ведення лісового господарства, охороні екосистем та удосконаленні організаційної структури управління лісовим господарством. Це принесе економічні, соціальні та організаційні вигоди.



### Список використаних джерел

1. ДП«Олевський лісгосп АПК». Офіційний сайт: URL: <https://olevsklisapk.com.ua/>
2. Губарева І.О., Ярошенко І.В. Оцінка конкурентоспроможності обробної промисловості лісопромислового комплексу України та країн ЄС. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 254
3. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІЕНЕЙ», 2015. С. 256
4. Попадинець Н.М. Внутрішній ринок продукції лісової промисловості України: проблеми та напрями розвитку: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2014. С. 182
5. Цегельник Н.І. Економічний стан лісової галузі в Україні та його вплив на сталий розвиток лісогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 13 – 14. С. 29 – 34.
6. Кулявець, Вега. Міжнародна конкурентоспроможність України в умовах глобалізації: проблеми і перспективи. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2024. 11. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-04).

## **РОЛЬ ПРОЄКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент  
Коваленко К. П., магістрант  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Підвищення обороноздатності країни в умовах воєнного стану є одним із першочергових завдань. Зважаючи на це, пошук шляхів досягнення високого рівня ефективності діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу є достатньо актуальним завданням, оскільки вони забезпечують підвищення як оборонних можливостей, так і економічну стабільність країни. Одним із сучасних підходів, що сприятиме забезпеченню цього процесу є проєктний, оскільки сприяє формуванню чіткого алгоритму виконання завдань, з орієнтацією на потреби споживачів та на поставлену мету.

Питанню дослідження переваг проєктного управління та діяльності бізнес-організацій в умовах воєнного стану присвятили свої праці Гарбузюк, В., Рудніченко, Є., Балдинюк В., Савіцький А. та ін. Представлені дослідження за цією тематикою достатньо обґрунтовано розглядають питання актуальності проєкт-менеджменту. Проте, його переваги у застосуванні з метою підвищення ефективності діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу потребують подальших досліджень.

**Основний зміст.** Господарська діяльність підприємств оборонно-промислового комплексу відбувається в умовах динамічних змін, що зумовлені високим ступенем невизначеності подій в умовах воєнного стану. Тому запорукою досягнення високої результативності та задоволення потреб споживачів є застосування інструментів, що сприяють

оперативності реакції на внутрішні та зовнішні виклики. Проект-менеджмент можна розглядати, як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємств оборонно-промислового комплексу в умовах мінливості мікро- та макросередовища.

Як відомо, осередком діяльності кожного підприємства є його операційна діяльність. Проведені дослідження доводять доцільність використання елементів проектного управління з метою забезпечення її ефективності. Прикладом проектів у цій сфері можуть бути впровадження нових видів продукції. Зокрема, при виробництві захисного спорядження є постійна потреба у його вдосконаленні, зважаючи на фідбеки користувачів цієї продукції. Зважаючи на призначення виробів, при їх виробництві першочергового значення набуває забезпечення найвищого рівня їх якості, оскільки від цього параметра залежить життя та здоров'я військових. Проектне управління дозволяє забезпечити чіткість орієнтації на поставлені цілі, оптимізувати операційні процеси, забезпечуючи при цьому вимоги ринку. Яскравим прикладом застосування проект-менеджменту для удосконалення виробничої діяльності є посилення її матеріально-технічного забезпечення (закупівля та встановлення новітнього обладнання та технічних засобів). Якщо проводити таку діяльність за допомогою проектного управління, то можна забезпечити оперативність дій, завдяки їх оптимізації процесів планування, встановлення обладнання та контролю. Таким чином, дієвість інструментів проектного управління в операційній діяльності забезпечує оптимальне використання ресурсів підприємства (інформація, люди, матеріальні ресурси, фінанси та ін.), та підвищення якості продукції і зростання виробничих потужностей.

Зважаючи на мінливість та динамічність макросередовища, актуальними до застосування на підприємствах оборонно-промислового комплексу є методології проект-менеджменту такі як Lean, Six sigma [2]. Їх перевагами є можливість оперативно реагувати на проблеми та забезпечувати оптимізацію витрат підприємства.

Діяльність підприємств оборонно-промислового

комплексу супроводжується ризиками, особливо в умовах воєнного стану. Вважаємо, що якщо акцентувати увагу на небезпеки та швидко приймати управлінські рішення щодо їх усунення або зведення до мінімуму їх негативного впливу, то це дозволить підвищити ефективність як кожного окремого проєкту, так і діяльність підприємства в цілому [1, 3]. Так, основними ризиками, що потрібно враховувати в умовах воєнного стану є: політичний, економічний, людський, а також ризики, що виникають через дію непередбачуваних чинників (ракетні обстріли, відсутність на певний період енергетичного забезпечення та ін.). Якісний ризик-менеджмент у проєктах підприємств військово-оборонного комплексу дозволить оптимізувати виконання робіт в часі та забезпечити зниження витрат.

Проектне управління у діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу дозволяє забезпечити її ведення інноваційним способом. Інновації є передумовою досягнення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародних ринках завдяки впровадженню нових технологій, техніки, способів організації діяльності та ін. Окрім того, інструменти проєкт-менеджменту дозволяють більш точно та цілеспрямовано поєднати всі ресурси, що необхідні для впровадження інновацій. Вважаємо, що при цьому значна увага повинна приділятися людським ресурсам. Висока кваліфікація та вмотивованість кадрів – запорука підвищення продуктивності та результативності діяльності підприємств, підвищення рівня якості їх продукції.

**Висновки та пропозиції.** Застосування проєктного управління у діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу має ряд переваг: оптимізація всіх процесів та ресурсів, оперативність вирішення проблем та досягнення бажаних результатів, активізація ризик-менеджменту, можливість швидшого впровадження інновацій, підвищення можливості адаптації діяльності до вимог замовника та викликів зовнішнього середовища.

### Список використаних джерел

1. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
2. Гарбузюк, В., Рудніченко, Є. Використання методології «Lean і Six sigma» в системі безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я. *Development Service Industry Management*. 2023 (4), 101–106. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(16\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(16))
3. Савіцький А. Концептуальні основи розвитку потенціалу підприємств оборонно-промислового комплексу в економічному зростанні України. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 1(47), 2023. С. 116-128.

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ**

Бездітко О. Є., к.е.н., доцент

Аксюк О. В., магістрант

*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

«Зелена» логістика є важливим напрямом розвитку сучасної економіки, адже вона сприяє зменшенню негативного впливу транспортних процесів на довкілля. Питання екологічної відповідальності та стійкості у логістиці набувають особливого значення в умовах глобальних змін клімату та зростання вимог до екологічних стандартів. В Україні «зелена» логістика може стати важливим елементом сталого розвитку, допомагаючи не лише знизити викиди шкідливих речовин і витрати енергоресурсів, але й підвищити конкурентоспроможність вітчизняного бізнесу на світовому ринку. Зважаючи на географічне розташування країни, розвиток «зеленої» логістики в Україні здатний посилити її роль як транспортного хабу в Європі, стимулюючи інновації та залучення інвестицій. Важливість впровадження екологічних рішень у логістичну інфраструктуру країни, розвиток енергоефективних технологій та використання альтернативних видів палива підкреслюють перспективність даного напрямку для майбутнього розвитку України.

Питанням «зеленої» логістики присвячені праці багатьох вітчизняних вчених, зокрема, О. Величко, М. Бойченко, А. Кизим, О. Коломицева, Н. Коніщева, Л. Соньян, О. Сумець, Н. Тюріна, Н. Чорнописька, Ю. Чортюк, та ін.

**Основний зміст.** Сучасні екологічні проблеми все більше турбують суспільство, і їх вирішення стало важливим завданням для багатьох країн світу. Протидія екологічним загрозам вимагає системного та масштабного підходу до впровадження екологічних практик. Екологізація потрібна на всіх рівнях — від держави й галузей до регіонів та окремих підприємств.

Суворі вимоги екологічних стандартів зобов'язують інтегрувати екологічні параметри в систему управління логістикою, що може бути реалізовано в рамках зеленої логістики.

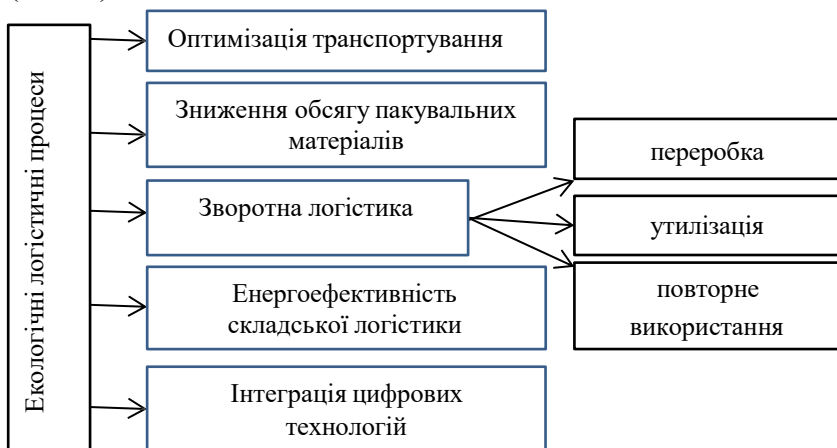
Логістична діяльність спричиняє низку негативних впливів на довкілля, серед яких: будівництво логістичних об'єктів, що призводить до вирубки лісів, порушення ґрунтових екосистем і забруднення водних ресурсів; забруднення повітря та води шкідливими речовинами; підвищення запиленості навколишнього середовища; шум та вібрації від використання транспорту; аварії та вибухи небезпечних речовин, що несуть загрозу життю людей і завдають шкоди природі.

Постає питання врахування екологічних аспектів на всіх етапах життєвого циклу товару та ланцюга постачання: при розробці продукту, виборі та доставці сировини, у процесі виробництва, а також в організації та утилізації відходів. Усі ці завдання реалізуються на практиці за допомогою «зеленої» логістики. Тому необхідною умовою є врахування принципів екологістики.

Принципи екологістики є важливими елементами сталого розвитку, спрямованими на мінімізацію негативного впливу логістичної діяльності на довкілля. У сучасних умовах зростання екологічних викликів, таких як зміна клімату, виснаження природних ресурсів і забруднення навколишнього середовища, стає очевидною необхідність змін у підходах до управління логістикою. Впровадження принципів екологістики допомагає знизити викиди парникових газів, зменшити використання природних ресурсів, скоротити кількість відходів та покращити ефективність ланцюгів постачання. Це не лише позитивно впливає на екологію, але й сприяє економічним вигодам завдяки оптимізації процесів і зменшенню витрат. Тому застосування екологічних принципів у логістиці є необхідною умовою для досягнення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств у майбутньому.

Дотриманню принципів екологістики допоможе впровадження екологічних логістичних процесів на

підприємствах, які є ключовими. Ці процеси дозволяють компаніям зменшити негативний вплив на довкілля, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити ефективне управління відходами. Вони охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, від постачання сировини до утилізації відходів (Рис. 1).



**Рис. 1. Екологічні логістичні процеси**

Одним із найважливіших аспектів є зниження викидів за рахунок оптимізації транспортних маршрутів, вибору екологічно чистого транспорту (наприклад, електротранспорту або транспортних засобів на альтернативному паливі) та впровадження систем керування маршрутами. Це дозволяє мінімізувати витрати пального, скоротити обсяг викидів CO<sub>2</sub> та зменшити рівень забруднення повітря.

Екологічні логістичні процеси включають використання перероблених або біорозкладних пакувальних матеріалів, що дозволяє зменшити обсяг відходів та їх шкідливий вплив на довкілля. Також можна впроваджувати рішення для багаторазового використання пакування, що знижує витрати та вплив на екосистему.

Налагодження системи для збирання, сортування та



переробки відходів зменшує забруднення навколишнього середовища та витрати на утилізацію. Переробка відходів допомагає підприємствам повторно використовувати матеріали, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів і скороченню витрат. У процесах зберігання і обробки товарів важливо застосовувати енергоефективні рішення, такі як автоматизація складських систем, використання освітлення з низьким споживанням енергії та встановлення сонячних панелей. Це не лише знижує споживання енергії, але й допомагає зменшити загальні витрати.

Використання цифрових інструментів сприяє моніторингу та контролю за етапами логістичних процесів. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни, виявляти та усувати надмірні витрати і таким чином зменшувати негативний вплив на екологію. Також дотримання екологічних норм, правил та раціональне використання природних ресурсів у процесі виробництва є важливою складовою стійкого розвитку, спрямованою на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

**Висновки та пропозиції.** Впровадження цих процесів на практиці дозволяє підприємствам дотримуватися екологічних принципів, що не тільки знижує їхній екологічний вплив, але й підвищує репутацію підприємств на ринку, залучаючи екологічно свідомих клієнтів та інвесторів. Тому підприємства повинні створити чітку екологічну стратегію, яка включає цілі, завдання та заходи для зменшення впливу на довкілля.

### Список використаних джерел

1. Гобела В. В. Теоретичний аналіз екологізації як суспільно-економічного феномену. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/44.pdf) (дата звернення 30.10.24)
2. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика: монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
3. Сало Я. В. Екологічні аспекти сучасної логістики. *Економіка та управління підприємствами. «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка»*. Випуск 15, 2023. С. 209-215.

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Хобта М. О., к.е.н, доцент  
Сукманюк В. М., асистент  
Сламогла І. С., студентка

*Національний транспортний університет*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** У сучасному світі цифрова трансформація стає ключовим фактором, що впливає на розвиток організацій та їх конкурентоспроможність. Технології, такі як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, хмарні обчислення, блокчейн, великі дані та інтернет речей (IoT), змінюють традиційні бізнес-моделі та змушують організації адаптуватися до нових умов. Підприємства, які вчасно не приймають цифрові зміни, ризикують залишитися позаду своїх конкурентів. Тому управління повинні розуміти ці тенденції та враховувати їх при формуванні стратегій.

Метою даного дослідження є аналіз основних тенденцій управління організаціями в умовах цифрової трансформації та оцінка їх впливу на ефективність функціонування підприємств. Вивчаються такі аспекти, як впровадження нових технологій у менеджмент, зміни в організаційній структурі та культурі компаній, а також підходи до управління людськими ресурсами в еру цифрових інновацій.

**Основний зміст.** Завданням дослідження є визначення ключових технологічних трендів, що впливають на сучасні організації, та їхнього впливу на управлінські функції, структуру компаній і корпоративну культуру. Окремо досліджуються нові вимоги до менеджерів в умовах цифровізації та оцінюється, як цифрові технології впливають на продуктивність і ефективність підприємств. Також ставиться мета визначити основні бар'єри та виклики, з якими стикаються організації під час цифрової

трансформації [1].

Для досягнення поставлених завдань використовуються такі методи дослідження: аналіз літератури з теми цифрової трансформації та менеджменту, кейс-стаді успішних компаній, експертні інтерв'ю з менеджерами організацій, які впроваджують цифрові технології, а також аналіз статистичних даних, що демонструють вплив цифровізації на економічні показники та продуктивність компаній.

Основні тенденції цифрової трансформації в управлінні включають автоматизацію бізнес-процесів, що дозволяє оптимізувати рутинні завдання та зменшити ризик людських помилок; аналітику великих даних, яка допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі реальних показників; віртуалізацію робочих місць та розвиток дистанційних моделей роботи; формування цифрової корпоративної культури, що передбачає підтримку безперервного навчання та адаптацію до нових технологій; а також кібербезпеку, яка стає важливим елементом стратегії захисту даних та управління ризиками в організаціях [2].

Дослідження показало, що організації, які активно впроваджують цифрові технології, демонструють зростання продуктивності та ефективності. Використання автоматизації та великих даних дозволяє приймати швидші й точніші рішення, що підвищує загальну конкурентоспроможність підприємств. Водночас організації стикаються з певними бар'єрами, такими як брак кваліфікованих фахівців, потреба у зміні корпоративної культури та значні початкові витрати на впровадження технологій.

**Висновки.** Цифрова трансформація є ключовим викликом для сучасних організацій. Її успішна реалізація залежить від здатності керівників швидко адаптуватися до нових умов, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати навчання співробітників. Майбутні дослідження можуть зосередитися на розробці спеціалізованих цифрових

стратегій для різних секторів економіки та дослідженні ефективності конкретних технологічних рішень.

### Список використаних джерел

1. Дяченко Т. О., Гончар Т. М., Артемчук В. О., Парохненко О. С. Роль технологій у сучасному маркетинговому середовищі: тенденції та методи дослідження в епоху цифрової трансформації. *Автомобільні дороги та дорожнє будівництво. Науковий журнал*. 2024. Вип. 115(1). С. 234-246. DOI: 10.33744/0365-8171-2024-115.1-234-246.

2. Митрохін Л. Д., Ігнатюк В. В. Теоретичні підходи до цифрової трансформації в менеджменті. *Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний журнал*. 2023. № 5. С. 86-88. URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/jspui/handle/123456789/25178>

## КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

Шацька З. Я., к.е.н., доцент

Бірюков Є. В., аспірант

*Київський національний університет технологій та  
дизайну*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу в Україні тісно пов'язана з розвитком людського потенціалу. Високий рівень освіти та професійної підготовки, забезпечення доступності до якісної освіти, формування навичок та умов праці створює сприятливі умови для розвитку людського потенціалу, сприяє підвищенню кваліфікації працівників, продуктивності праці, що безпосередньо впливає на продуктивність і конкурентоспроможність малого і середнього бізнесу загалом. У світлі швидкого розвитку технологій та зміни вимог споживачів, підприємства мають постійно адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку [2]. В умовах цифровізації економіки ключові чинники розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу зазнають змін. На перший план виходять цифрові навички, креативність та інноваційність персоналу.

Проблема розвитку людського потенціалу – це проблема відповідності якісних характеристик робочої сили характеру сучасної економіки [1]. Дослідження розвитку людського потенціалу присвячено багато праць вітчизняних дослідників, серед яких: Задорожна С.М., Прошак В.П., Степаненко Т.М., Степанишин О.В., Шаульська Л.В. та багато інших. Однак, проблема розвитку людського потенціалу в умовах цифровізації економіки потребує подальших досліджень в контексті формування конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу.

**Основний зміст.** Конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу в Україні тісно пов'язана з розвитком

людського потенціалу. Підприємства малого та середнього бізнесу, що володіють кваліфікованими та досвідченими працівниками, здатні краще адаптуватися до мінливих потреб ринку, впроваджувати інновації та підвищувати свою ефективність.

На розвиток людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу впливають багаточисельні чинники зовнішнього середовища. До чинників внутрішнього середовища, що впливають на розвиток людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу відносяться наступні чинники:

1. Підвищення продуктивності праці – розвиток людського потенціалу приводить до підвищення рівня знань, навичок та досвіду працівників, що дає їм змогу виконувати роботу швидше, ефективніше та з більшою точністю.

2. Якість продукції – висококваліфіковані працівники дотримуються високих стандартів якості у процесі виробництва продукції.

3. Створення інновацій – розвиток людського потенціалу стимулює креативність та винахідливість персоналу, що обумовлює створення нових продуктів та бізнес-моделей.

4. Зміцнення організаційної культури – високий рівень людського потенціалу дає змогу створити більш позитивну та продуктивну організаційну культуру, що зменшує плинність кадрів та підвищує лояльність працівників. Сильна організаційна культура підвищує ефективність та згуртованість команди.

5. Культура неперервного навчання – така культура створює можливість швидко освоювати нові навички та знання.

6. Покращення рівня обслуговування клієнтів – освічені та мотивовані працівники надають послуги вищої якості, краще розуміють потреби клієнтів та можуть надати їм більш якісне обслуговування, що збільшує задоволеність клієнтів і лояльність до бренду.

7. Підвищення мотивації та залученості працівників – інвестиції в розвиток працівників підвищують їхню мотивацію та задоволеність роботою. Мотивовані та залучені працівники більш ефективно виконують свої обов'язки та сприяють успіху бізнесу, активно беруть участь у вдосконаленні процесів та ухваленні рішень.

До чинників зовнішнього середовища, що впливають на розвиток людського потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу відносяться наступні чинники:

1. Підвищення адаптивності підприємства до змін – персонал з високим рівнем потенціалу швидше адаптується до змін на ринку та у технологіях. гнучкість у реагуванні на зміни дає змогу бізнесу залишатися конкурентоспроможним.

2. Підвищення конкурентних переваг підприємства – розвиток людського потенціалу сприяє кращому стратегічному управлінню та ухваленню стратегічних рішень. Кваліфіковані працівники допомагають визначити та реалізувати стратегічні цілі.

3. Доступ до нових ринків збуту – працівники з високим рівнем потенціалу допомагають бізнесу вийти на нові ринки та розширити свою клієнтську базу.

4. Зростання ділової репутації підприємства – розвиток людського потенціалу дає змогу підвищити репутацію бізнесу як надійного та відповідального роботодавця, що збільшує його привабливість для талановитих працівників.

**Висновки та пропозиції.** Виявлення чинників середовища, що впливають на розвиток людського потенціалу сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу. Подальші дослідження можуть бути спрямованими на формування моделей розвитку людського потенціалу, які побудовані з врахуванням впливу зазначених чинників.

### Список використаних джерел

1. Непрядкіна Н. В. Формування людського потенціалу в сучасних умовах розвитку держав. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2019. Вип. 10. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/15566/14552>

2. Шацька З. Я., Тесленко А. В. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах смарт-економіки. *Ефективна економіка*. 2024. №9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4634/4673>

## СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Павленко С. М., студент

Овдіюк О. М., к.е.н., доцент

*Житомирський державний університет ім. Івана Франка*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Для ефективного професійного навчання працівників важливо підвищувати їх конкурентоспроможність через встановлення та досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей, а також через добре організоване та чітко сплановане навчання персоналу. Підвищення конкурентоспроможності має ключове значення для виконання короткострокових та довгострокових завдань. Це вимагає наявності продуктивних показників професійної підготовки персоналу та якісно організованого навчального процесу [1].

**Основний зміст.** Навчання повинно допомагати персоналу усвідомлювати перспективи розвитку підприємства, змінювати професійну кар'єру та розробляти стратегії у своїй професійній діяльності. Система професійної освіти персоналу складається з формальної, неформальної та інформальної освіти, які взаємодіють між собою. Цей комплекс цілеспрямованих процесів сприяє особистісному, загальнокультурному та професійному зростанню потенціалу працівників [1].

У системі навчання персоналу виділяються три основні види підготовки:

1. Підготовка персоналу: спрямована на забезпечення працівника знаннями, вміннями та навичками, необхідними для виконання конкретних завдань на певній посаді.

2. Підвищення кваліфікації персоналу: це інвестиції компанії в здобуття працівником додаткових знань та компетенцій через зміни вимог до професії або кар'єрне зростання.

3. Перепідготовка персоналу: передбачає отримання



працівником нових знань та компетенцій через зміну професії або суттєве оновлення вимог до посадових обов'язків.

Навчальний процес може бути організований з відривом від виробництва, частковим відривом або без відриву на робочому місці. Методи навчання персоналу різноманітні і залежать від предмету навчання, строків та бюджету. Необхідні інструменти для навчання персоналу в компанії включають онлайн-навчання, дистанційне навчання, ротація кадрів, наставництво, коучинг, моделювання поведінки, спільна робота.

Процес організації навчання починається з визначення потреб, які базуються на розвитку персоналу компанії та необхідності виконання працівниками їхніх поточних завдань. Встановлюються якісні та кількісні потреби в навчанні, пов'язані з розвитком та цілями підприємства, кар'єрним зростанням працівників, їх мотивацією.

Оскільки інвестиції в навчання співробітників фактично є інвестиціями в розвиток підприємства, їх ефективність, як і будь-які інші капіталовкладення, має бути оцінена. Безумовно, оцінити витрати на навчання легше в разі фізичної праці (менше браку, менше скарг клієнтів, зменшення понаднормової роботи тощо), тоді як оцінка ефекту навчання в контексті інтелектуальної праці, внутрішніх комунікацій і міжособистісного спілкування є складнішою. Оцінка ефективності навчання та розвитку персоналу є ключовим аспектом управління професійним навчанням. Економічна ефективність оцінюється через аналіз витрат і результатів реалізації програм навчання.

На завершення, варто зазначити, що навчання та розвиток персоналу переходять на новий етап, стаючи ключовим елементом для існування і розвитку підприємства. Сьогодні існує безліч причин, через які підприємство повинне приділяти особливу увагу навчанню своїх співробітників. Навчання персоналу набуває особливого значення і повинно мати постійний характер, тобто проводиться протягом усього періоду трудової діяльності працівника.

**Висновки та пропозиції.** Отже, можна зробити висновок, що система управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню потенціалу кожного співробітника, а

також підвищенню його соціальної та професійної мобільності. Ці чинники позитивно впливають на зростання обсягів виробництва та оновлення асортименту товарів або послуг. Як результат, це покращує фінансові показники підприємств. У контексті розвитку персоналу, підвищення конкурентоспроможності стає одним із ключових напрямів для оптимального функціонування підприємства.

### Список використаних джерел

1. Каут О. В., Пахлова О. В., Корсікова А. Д. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 76-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2020\\_29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_29_17) (дата звернення: 20.09.2024).

2. Семенова Л., Карпенко І. Організація системи навчання та розвитку персоналу на підприємстві, шляхи її покращення. *Молодий вчений*. 2019. №5 (69). С. 560-563. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-122> (дата звернення: 21.09.2024).

## **АГРОЛОГІСТИКА ЯК ОДНА ІЗ КЛЮЧОВИХ АСПЕКТІВ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Лопатинський Р. О., студент  
Воронько-Невіднича Т. В., к.е.н., доцент  
*Полтавський державний аграрний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Наразі агрологістика для України є не лише інструментом впливу на міжнародній економічній та політичній арені, а й об'єктом боротьби за відповідний вплив у майбутньому. Логістика продуктів харчування, сировини та енергетичних ресурсів стає такою ж важливою, як і доступність природних ресурсів.

**Основний зміст.** Експерти виокремили основні проблеми, з якими стикаються українські компанії у сфері логістики [1; 2]. Серед них – відмова від накопичення товарів на складах, переміщення складів, труднощі із закупівлями та загальні ускладнення логістичних операцій. Серед інших труднощів дослідники [3] відзначили наступні: блокування українських портів, зміна логістичних каналів імпорту та експорту; неготовність інфраструктур (ні вітчизняної, ні європейської), на кордонах великі черги; кадрові проблеми (питання мобілізації, релокації виробництв, персоналу тощо); високі ціни на енергоносії або їх відсутність; відключення, перебої електроенергії; втрата виробничих потужностей та основних засобів, інших ресурсів тощо.

Відтак, серед ключових аспектів стратегії відновлення України мають бути враховані компоненти результативного логістичного менеджменту (соціально-економічні тенденції, ключові пріоритети та потенційні конфлікти інтересів із сусідніми країнами; аналіз історії геополітичних конфліктів, заснованих на боротьбі за логістичні маршрути та коридори для товарів і ресурсів; існуючі та заплановані інфраструктурні проекти міжнародної логістики; розробка технологій та інструментів у сфері логістики – виробництво та розвиток на

основі поточної та прогнозованої ситуації щодо наявних ресурсів та логістичних зв'язків та відповідних моделей організаційної та економічної співпраці).

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, своєчасне визначення та врахування ключових трендів здатні забезпечити ефективну адаптацію аграрних підприємств до значних трансформацій зовнішнього середовища. Тому, незважаючи на всі труднощі та невизначеності сучасного етапі, сфера агрологістики, може сформувати сприятливі передумови для отримання переваг на міжнародному рівні у майбутньому.

### Список використаних джерел

1. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023, (55). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-78.
2. Воронько-Невіднича Т.В., Іщенко М.В., Мирошник В.С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 78–82. URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-1-18>.
3. Crowe Mikhailenko. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки? URL : <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-vumovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-ekspportni-postavky>.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Ходаківський В. М., к.е.н, доцент  
Папіровий Д. К, магістрант  
Фомічева С. А., магістрантка  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Дослідження теоретико-методологічних аспектів управління кадровим потенціалом та результати аналізу стану та ефективності формування та використання персоналу компанії підкреслюють потребу в удосконаленні системи управління кадровим потенціалом у сучасних технологічних умовах.

**Основний зміст.** Передбачається приділення уваги до чотирьох аспектів, які часто ухиляються керівниками.

1. Професійний розвиток. Це неперервний та комплексний процес, що включає в себе професійну підготовку, кар'єрний розвиток та підвищення кваліфікації. Роль управління безперервним професійним розвитком ТОВ «Софіївка» полягає в забезпеченні: відповідний професійний рівень працівників: забезпечення, щоб навички працівників відповідали вимогам роботи та посади; умови для мобільності працівників: створення умов для рухомості працівників, що сприяє їх раціональній зайнятості та використанню потенціалу; можливості для просування співробітників: створення можливостей для кар'єрного росту працівників як у професійному, так і в офіційному вимірах.

Впровадження системи безперервної освіти дозволяє компанії оптимально відповідати вимогам до структури співробітників та організації робочого місця, враховуючи різноманіття вимог до персоналу. Управління персоналом повинно акцентувати свою увагу на наступних аспектах:

1. Розробка стратегії підготовки кваліфікованих кадрів.
2. Визначення потреб у навчанні працівників за різними дисциплінами та професіями.
3. Вибір ефективних форм і методів виховання, навчання

та підвищення кваліфікації.

4. Вибір відповідного програмно-методичного та фактотехнічного забезпечення для забезпечення якісного навчання.

5. Забезпечення достатнього фінансового ресурсу для всіх видів навчання на необхідному рівні.

2. Нормування та оптимізація використання робочого часу, визначеного законодавством, є ще одним важливим аспектом управління.

Основні шляхи зменшення втрат часу на підприємстві включають: 1. Поліпшення організації робочих процесів; 2. Зниження трудомісткості виробництва шляхом усунення факторів та умов, які сприяють втратам часу.

Нормування праці на підприємства використовується для створення та контролю за кількістю праці, спрямоване на підвищення продуктивності та ефективне використання робочої сили. Оскільки трудовий процес відбувається в часі, робочий час є універсальним показником обсягу живої праці, необхідного для виконання робіт кваліфікованими працівниками при сприятливих умовах.

3. Ефективне управління персоналом підприємства передбачає використання сучасних методів матеріального стимулювання для мотивації працівників. Створення мотиваційного механізму спрямоване на декілька ключових аспектів, включаючи збереження зайнятості персоналу, справедливий розподіл доходів, зростання преміальної частини заробітної плати, стимулювання професійного та кар'єрного розвитку, створення сприятливих умов праці та збереження здоров'я працівників, а також формування довіри та взаємного зв'язку в робочій атмосфері.

У загальному вигляді мотиваційне управління здійснюється на основі економічних методів, методу мети, методу розширення і збагачення робіт, методу участі. Таким чином, застосування вищезазначених підходів до організації навчання та розстановки персоналу повинно підвищити ефективність системи управління персоналом на підприємстві [1].

Ми виявили недоліки на кожному етапі кадрової політики підприємства. Під час дослідження прийшли до висновку, що для більш комплексного вирішення завдань у сферах управління освітою та управління персоналом, керівництву підприємства слід розглянути можливість створення стратегічно орієнтованої служби управління персоналом, яку ми пропонуємо.

Основні завдання нової служби кадрового забезпечення підприємства у новій структурі включають: покращення складу робочої сили, зокрема робочих, професійних фахівців і спеціалістів; здійснення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, розробка системи навчання; забезпечення організацій кваліфікованими кадрами; створення сприятливих умов для ефективного використання знань, умінь і досвіду працівників; удосконалення системи оплати праці та мотивації; формування та підтримання морально- психологічного клімату; вдосконалення методів оцінки персоналу; управління внутрішнім рухом і кар'єрою.

**Висновки та пропозиції.** Управлінням персоналом на підприємстві є процес планування, організації, контролю та координації дій, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами. Це важлива функціональна галузь, яка забезпечує підприємство висококваліфікованими та мотивованими працівниками. Служба управління персоналом (кадрова служба) відіграє ключову роль у реалізації стратегій та політик компанії в сфері кадрових ресурсів. Служба управління персоналом ТОВ «Софіївка» може також отримати нові функції, взаємодіючи з ринковими умовами, приватною власністю, конкурентним середовищем.

#### **Список використаних джерел:**

1. Євдокимов Ф. І., Федорова Н. В. Оцінка економічної безпеки підприємства та її планування. *Вісник технологічного університету Поділля*. 2019. № 4. Ч.2. С. 108-110.

2. Комарницький І. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник: Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.

3. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрового потенціалу. *Фінансовий простір*. №2 (6), 2019. С. 44-51.

## **ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Наумчук В. В., аспірант  
Науковий керівник: Данкевич В. Є., д.е.н., професор  
*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** Управління земельними ресурсами є ключовим елементом економічного та соціального розвитку будь-якої країни, особливо в умовах ринкових трансформацій. Зміни в правовому, економічному та соціальному середовищі потребують модернізації інституційних засад управління земельними ресурсами, щоб забезпечити ефективне використання земель, дотримання екологічних стандартів та підтримку сталого розвитку. В умовах ринкової економіки земельні ресурси перетворюються на об'єкт купівлі-продажу та оренди, що вимагає нового підходу до їх регулювання та захисту. Проте, попри низку реформ, інституційні засади управління земельними ресурсами залишаються недостатньо адаптованими до вимог сучасних ринкових відносин.

Проблеми інституційного управління земельними ресурсами активно досліджуються в працях як українських, так і зарубіжних науковців. Зокрема українські дослідники звертають увагу на необхідність розробки та імплементації інституцій, що забезпечують прозорість і відкритість ринків земельних ресурсів [1-3]. Також велику увагу приділяють питанням ефективності земельних аукціонів і формування правової бази для врегулювання земельних відносин в умовах ринкових змін. Зарубіжні науковці, зокрема представники Світового банку та ОЕСР, акцентують увагу на важливості залучення нових технологій, таких як блокчейн і цифрові кадастри, для підвищення ефективності управління земельними ресурсами.

Попри активні реформи, інституційна структура управління земельними ресурсами в Україні залишається фрагментарною та слабо координованою. Неefективність системи обліку



земель, недосконалість кадастрових даних і відсутність дієвих механізмів контролю за використанням земель призводять до порушень та корупції. Ці фактори ускладнюють впровадження прозорого та ефективного ринку земель, що негативно впливає на розвиток сільського господарства і залучення інвестицій. Додаткові виклики включають брак довіри до державних інституцій та нерівномірний розподіл земельних ресурсів між різними категоріями користувачів [2].

Реформування інституційних засад управління земельними ресурсами вимагає не лише змін у законодавстві, але й створення нових організаційних структур, здатних забезпечити ефективний контроль і нагляд за використанням земель. Важливу роль відіграє децентралізація управління земельними ресурсами, що дозволяє залучити місцеві громади до прийняття рішень щодо використання та розподілу земель. Крім того, інтеграція екологічних аспектів у процеси управління земельними ресурсами є необхідною для забезпечення їх сталого використання.

Для вирішення наявних проблем необхідно продовжити дослідження в напрямку удосконалення інституційної бази управління земельними ресурсами, зокрема щодо адаптації до сучасних ринкових умов. Особливої уваги потребують питання правового регулювання, цифровізації земельних процесів та екологічного контролю.

**Основний зміст.** Україна, володіючи значними земельними ресурсами, зокрема орними землями, стикається зі значними викликами у сфері їхнього управління, особливо в умовах ринкових трансформацій. Прийняття закону про відкриття ринку землі стало важливим етапом реформування системи управління земельними ресурсами. Відкриття ринку дозволило створити передумови для вільного обігу земель сільськогосподарського призначення, проте виникає потреба в посиленні інституційних механізмів регулювання цього процесу. Особливу увагу слід приділити прозорості операцій із землею та забезпеченню ефективної реєстрації прав власності.

Російсько-українська війна має руйнівний вплив на систему управління земельними ресурсами. Великі площі сільськогосподарських земель опинилися під окупацією або були знищені внаслідок бойових дій. Це значно ускладнює

проведення кадастрових робіт, реєстрацію землі, а також моніторинг її використання. Крім того, виникають нові екологічні проблеми, такі як забруднення земель мінерально-вибуховими речовинами та порушення природного ландшафту. Війна також створює труднощі для впровадження земельної реформи, оскільки увага уряду зосереджена на військових діях і відновленні інфраструктури.

В умовах війни суттєво постраждала інфраструктура, необхідна для ефективного управління земельними ресурсами. Багато державних установ, які відповідають за контроль за використанням землі, опинилися на тимчасово окупованих територіях або втратили доступ до необхідних ресурсів. Відповідно, інституційна спроможність уряду контролювати земельні ресурси значно знизилася. Крім того, зростає ризик незаконного захоплення земель, особливо в районах, де зруйнована система правового регулювання.

Одним із ключових напрямів реформування земельних відносин в Україні залишається децентралізація, яка передбачає передачу повноважень щодо управління земельними ресурсами від центральної влади до місцевих громад. Цей процес активізувався ще до початку війни, і тепер він має вирішальне значення для забезпечення контролю за використанням земель на місцевому рівні. Проте війна створює додаткові складнощі для реалізації цієї політики, оскільки багато громад втратили доступ до земель через окупацію або руйнування інфраструктури.

У контексті ринкових трансформацій особливу увагу слід приділяти екологічній складовій управління земельними ресурсами. Війна в Україні посилює екологічні проблеми, що ставить нові вимоги до інституційної системи управління. Забруднення земель, порушення водних режимів, ерозія ґрунтів та втрата біорізноманіття потребують включення екологічних аспектів до політики управління. Зокрема, необхідно створити механізми відновлення земельних ресурсів після закінчення бойових дій, що включає екологічну реабілітацію та відновлення продуктивності земель.

Міжнародні організації, такі як Світовий банк, ООН та Європейський Союз, надають значну підтримку Україні у проведенні реформ земельних відносин. У період війни ця

підтримка залишається важливою, оскільки включає технічну допомогу, фінансування проєктів з відновлення земель та посилення інституційної спроможності. Співпраця з міжнародними партнерами сприяє розвитку прозорої та ефективної системи управління земельними ресурсами, що відповідає стандартам сталого розвитку.

Відновлення земельних ресурсів після війни потребує комплексного підходу, який включає не лише технічні заходи з розмінування та відновлення ґрунтів, але й інституційні реформи, спрямовані на поліпшення управління. Особливу роль відіграватимуть державні та міжнародні інституції, відповідальні за координацію процесу відновлення. Важливим аспектом стане впровадження нових технологій, таких як дистанційне зондування Землі та цифрові кадастрові системи, що дозволять швидше відновити контроль за використанням земель і забезпечити їх ефективне управління в післявоєнний період.

**Висновки та пропозиції.** Управління земельними ресурсами в Україні в умовах ринкових трансформацій та війни стикається зі значними викликами, зокрема інституційними, економічними та екологічними. Відкриття ринку землі стало важливим етапом у реформуванні земельних відносин, проте ефективність цього процесу залежить від модернізації інституційної структури управління, що потребує належної координації між центральними та місцевими органами влади. Війна ще більше ускладнила ситуацію, порушивши кадастровий облік і зменшивши державний контроль за використанням земельних ресурсів.

Для подолання існуючих проблем необхідно посилити інституційну спроможність України через удосконалення правового регулювання земельних відносин, розвиток децентралізації та запровадження новітніх технологій для управління земельними ресурсами. Важливим кроком є створення спеціальних програм для відновлення пошкоджених земель після бойових дій, з акцентом на екологічну

реабілітацію. Також необхідно залучити міжнародні організації для підтримки технічної та фінансової допомоги у відновленні та реформуванні земельної системи.

Основним пріоритетом для України має стати адаптація системи управління земельними ресурсами до сучасних ринкових вимог, враховуючи наслідки війни. Розвиток екологічно орієнтованої політики, децентралізація управління та впровадження цифрових технологій допоможуть забезпечити сталий розвиток земельних відносин у післявоєнний період, що, в свою чергу, сприятиме економічному відродженню країни.

### Список літератури

1. Дроздюк Т. М. Правове регулювання ринку земель: світовий досвід та його використання для розвитку ринку земель в Україні. *Економіка і право*. 2015. Вип. 27. С 238-244.
2. Коваленко Т. О. Правове регулювання ринку сільськогосподарських земель за законодавством України та Великобританії. *Право*. 2011 Вип. 43. С. 112.
3. Данкевич В. Є., Данкевич Є. М., Данкевич А. Є., Наумчук В. В. Економічна, продовольча та екологічна безпека в умовах післявоєнної відбудови: світовий досвід. *Modern Economics*. 2023. № 41(2023). С. 45-53. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-07).
4. Кулинич П. (2020). Земельне законодавство України періоду земельної реформи: основні тенденції розвитку. *Право України*, 5, 63-75.
5. Титаренко Т. Г. (2015). Функціональна характеристика діяльності суб'єктів державного управління земельними відносинами. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 1, 222-234
6. Третяк А., Третяк В., Прядка Т., Третяк Р., Капінос Н. (2021). Методологія державного управління земельними ресурсами та землекористуванням. *Агровіт*, 20, 14-21.

## **ГІС ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

Рожков О. О., аспірант  
Науковий керівник: Пивовар П. В., к. е. н., доцент  
*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень:** сучасне сільське господарство вимагає ефективно підходу до формування системи управління, адже саме на аграрний сектор будь-якої країни припадає важлива задача забезпечення продовольчої безпеки, а також сталий та екологічний розвиток галузі сільського господарства.

**Основний зміст:** починаючи з початком ХХІ ст. з'являються все більше технологій, які насичують усі сфери людського життя. Сучасні діджитал-технології дозволяють створити відкрите, цифрове та прозоре суспільство, та підвищити загальну ефективність виробництва будь-якої галузі. Враховуючи вагому роль сільського господарства та можливість імплементації цифрових технологій в цю галузь, постають нові стратегічні напрями розвитку галузі.

Серед найбільш перспективних напрямів розвитку сільського господарства – це залучення геоінформаційних систем та технологій. ГІС технології дозволяють замінити традиційні інструменти сільського господарства на сучасні більш зручні цифрові аналоги, які можуть формувати єдину ГІС систему [1, с. 101]. Серед застарілих інструментів сільського господарства варто виділити:

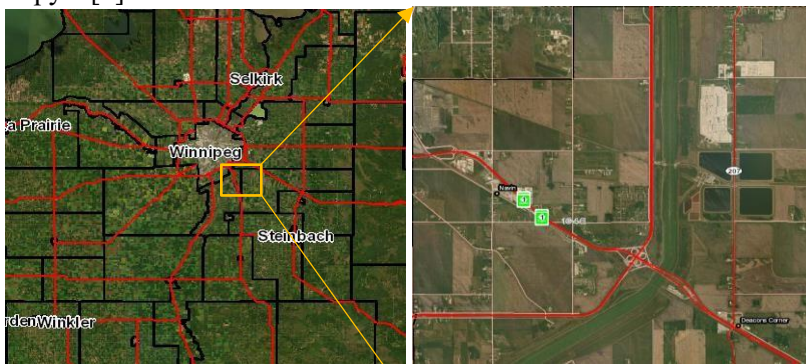
- Польові журнали, а саме інформація яка раніше записувалася вручну агрономом в типові польові журнали тепер можна легко оцифрувати з прив'язкою до конкретного поля та з можливістю їх подальшого редагування.
- Топографічні карти, їх роль все частіше відходить на другий план, адже цифрові аналоги фізичних топографічних карт дозволяють покращити орієнтацію на місцевості та уникнути неточностей.

- Візуальні обстеження полів, які замінюються на моніторинг стану сільськогосподарських угідь за допомогою індексів та показників, що надаються за рахунок супутникових зображень.
- Оранка та боронування завдяки орієнтирів на місцевості, які можна замінити на автоматизоване визначення координат оранки та подальша синхронізація їх з GPS-трекерами в сучасній сільськогосподарській техніці.

Перехід на використання більш сучасних технологій дозволяє керівникам сільськогосподарським підприємств, державним управлінням та іншим учасникам сектору ефективно управляти розвитком галузі, вивільнити управлінські можливості та концентрувати увагу на інших аспектах діяльності з метою максимізації ефективності галузі та її подальшому стійкому розвитку.

На національному рівні існують ряд успішних кейсів, що були реалізовані за ініціативи урядів різних держав. При цьому ці кейси відрізняються один від одного у зв'язку з поточними потребами та викликами з якими стикаються уряди різних держав.

На рівні округу Манітоба в Канаді, було сформовано спеціальний веб-сервіс для фермерів округу з метою надання інформації у вільному доступі, що буде сприяти покращенню сівозміни та управлінні сільськогосподарськими угіддями в окрузі [4].



**Рис. 1. Система Agri-MAP в Манітобі**

Ще одним успішним кейсом використання ГІС технологій для покращення системи управління сільським господарством може слугувати проєкт ініційований урядом Індії. Crop Pest Surveillance and Advisory Project (CROPSAP). Департамент сільського господарства Індії проводить різноманітні заходи, такі як сприяння використанню покращеного / гібридного насіння, збалансоване використання добрив, інтегрована боротьба зі шкідниками, освоєння землі, мікрозрошення, механізація, передача технологій через дорадчі служби для збільшення виробництва та продуктивності рослинництва [2].

Існують ряд приватних ініціатив, що спрямовані на покращення моніторингу сільськогосподарських угідь, менеджмент агрооперацій та покращення телематики. Серед найбільш впізнаваних та відомих John Deere Operations Center, який легко інтегрується в агротехніку цієї компанії та значно полегшує загальну систему управління сільським господарством [4].



Рис. 2. John Deere Operations Center

Загалом, пропозиції продуктів заснованих на використанні ГІС технологій є дуже багато, вони можуть бути створенні на державній основі або на приватній ініціативі, але головна особливість цих продуктів це допомога цільовій аудиторії, а саме фермерам покращувати свою ефективність та систему управління господарством.

**Висновки та пропозиції.** ГІС технологій в сільському господарстві виступають як ефективний та зручний інструмент, який замінює або вдосконалює традиційні інструменти галузі. На основі інструментарію представленим ГІС технологіями можна якісно змінювати систему управління розвитком сільським господарством на національному локальному рівнях.

### Список використаних джерел

1. Поляков А., Криницький В. провадження системи гіс технологій та gps як складову інформаційних технологій в сільському господарстві. *Міжнар. наук.-техн. конф., 14-18 травня 2024 р.* 2024. Т. 1. С. 101–102.

2. CROPSAP. *CROPSAP*.

URL: <https://cropsap.maharashtra.gov.in/Mcropsap/> (date of access: 07.11.2024).

3. John Deere Operations Center. *John Deere Operations Center*. URL: <https://operationscenter.deere.com/> (date of access: 07.11.2024).

4. Manitoba Agriculture | Province of Manitoba. *Manitoba Agriculture | Province of Manitoba*. URL: <https://agrimaps.gov.mb.ca/agrimaps/> (date of access: 07.11.2024).



## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ**

Капустін О. О., аспірант  
*Полтавський державний аграрний університет,*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Управління потенціалом підприємств в умовах інноваційної орієнтації є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасних організацій. Інноваційна діяльність стимулює трансформацію виробничих і управлінських процесів, що потребує адаптації традиційних підходів до управління потенціалом підприємства [1-3].

**Основний зміст.** Інноваційна орієнтація передбачає інтеграцію новітніх технологій, методів управління та організаційних моделей, що дозволяють підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Це вимагає від керівництва підприємства гнучкого підходу до стратегічного планування та управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами. Управління потенціалом підприємства в такому середовищі стає складнішим через необхідність постійного моніторингу ринкових трендів, технологічних інновацій та змін у споживчих запитах.

Інноваційна орієнтація також передбачає зміну пріоритетів у розвитку потенціалу підприємства. Замість класичних факторів, таких як виробничі потужності або матеріальні активи, на перший план виходять інтелектуальні ресурси, знання, навички співробітників, а також здатність швидко адаптуватися до змін. Важливу роль відіграють системи управління знаннями та інноваціями, які допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах постійного технологічного розвитку.

**Висновки та пропозиції.** Ключовим викликом для підприємств стає не тільки збереження балансу між

традиційними видами діяльності та впровадженням інновацій, але й ефективне використання нових можливостей, які надає інноваційна орієнтація.

### Список використаних джерел

1. Кальченко Г. А. Управління виробничим потенціалом підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка промисловості*. 2019. № 3. С. 29-38.
2. Лапко О. В. Інноваційні стратегії розвитку виробничих підприємств: теорія та практика. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 41-50.
3. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *Ekonomika APK*, 2023, 30(2), pp. 49–56.

## **ОСНОВНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Ніконенко О. В., аспірант  
*Полтавський державний аграрний університет*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** Основні управлінські підходи до стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві базуються на створенні умов, що сприяють генерації нових ідей та їх ефективному впровадженню. У сучасному бізнес-середовищі інновації є ключовим чинником конкурентоспроможності, тому ефективне стимулювання інноваційних процесів відіграє вирішальну роль у розвитку підприємства [1-2].

**Основний зміст.** Одним з ключових підходів є використання мотиваційних механізмів, які передбачають як матеріальні, так і нематеріальні стимули для працівників, залучених до інноваційної діяльності. Це може включати фінансове заохочення, визнання досягнень, можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Важливою є також створення сприятливого середовища для творчості, де працівники мають змогу вільно обговорювати свої ідеї та отримувати підтримку від керівництва.

Іншим важливим аспектом є запровадження системи управління знаннями, яка дозволяє ефективно використовувати інтелектуальний капітал підприємства. Це включає формування механізмів для обміну досвідом між працівниками, впровадження технологічних рішень для управління знаннями та інвестування у навчання персоналу.

Крім того, стратегічне планування інноваційної діяльності передбачає інтеграцію інновацій у загальну стратегію підприємства. Це дозволяє підприємству не лише реагувати на зовнішні зміни, але й проактивно формувати нові напрями розвитку. Управління ризиками, пов'язаними з інноваціями, також є важливим елементом, який допомагає мінімізувати

можливі втрати та підвищити ефективність інноваційних проєктів.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, стимулювання інноваційної діяльності потребує комплексного підходу, що поєднує мотивацію персоналу, управління знаннями та стратегічне планування, орієнтоване на довгостроковий розвиток підприємства.

### Список використаних джерел

1. Назаренко С., Малиновський А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. ULR: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39> (дата звернення: 15.10.2024).

2. Помаз О. М., Безуглий А. С., Микоць К. В., Рибалко В. А. Зв'язок національного менталітету працівників з управлінням конфліктами на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 110-114.

## **ЕНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛADOVA РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ**

**Пономаренко Є. О.**, аспірантка

Науковий керівник: Корженівська Н. Л., д.е.н., професор  
*Заклад вищої освіти «Подільський державний  
університет»*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Питання глобальних змін клімату, споживання видобувних видів палива та визнання традиційних енергетичних ресурсів стають усе актуальнішими, розвиток альтернативної енергетики сьогодні виступає шляхом досягнення ключових стратегій стійкості та енергонезалежності. Енергетичний менеджмент, що забезпечує оптимізацію використання енергії, стає невід'ємною складовою ефективного використання відновлюваних джерел енергії. Розглянемо значення енергетичного менеджменту для розвитку альтернативної енергетики, ключові інструменти управління енергетикою та перспективи його застосування.

Науковці все більше уваги приділяють дослідженню зазначених питань з метою визначення ресурсного потенціалу для розвитку альтернативної енергетики та пошуку перспективних напрямів управління ними. Необхідність інноваційної відбудови енергетичного комплексу України та управлінський аспект даного питання досліджується з позиції переваги альтернативної енергетики над традиційною [1]. Механізми державного регулювання розвитку джерел альтернативних енергоресурсів та зарубіжний досвід є предметом багатьох наукових семінарів та конференцій на різних рівнях, які працюють у пошуку кращих управлінських стратегічних рішень, зокрема в умовах сучасних викликів [2, 3]. Вкрай важливим є питання забезпечення енергетичної ефективності підприємств як напрям досягнення їх економічної безпеки на шляху до досягнення цілей сталого розвитку та стратегії європейської інтеграції України [4].

**Основний зміст.** Енергетичний менеджмент спрямований на оптимізацію процесів виробництва та споживання енергії, а

також на зменшення викидів шкідливих речовин. Це лише дозволяє підвищити економічну ефективність, а також зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. В контексті альтернативної енергетики енергетичний менеджмент допоможе вирішити такі важливі завдання, як оптимізацію енергоспоживання за рахунок скорочення непродуктивного використання; ефективне планування і контроль; підтримання стійкості системи, що дозволяє знизити залежність від нестабільних зовнішніх джерел енергії, таких як викопні види палива;

Для досягнення максимального ефекту в управлінні енергетичними процесами важливим є використання таких інструментів, як енергетичний аудит, моніторинг даних, синергія систем накопичення та зберігання енергії, використання смарт технологій.

Вибір напрямків для генерації потужностей альтернативної енергетики базується на незамінних критеріях, обумовлених вимогами реалій сьогодення, зокрема: гострий брак часу, обмеженість фінансування, нестача робочої сили, ризик атак, а також ненадійність логістики для постачання [1].

Слід враховувати, що використання альтернативних джерел має певні особливості, зумовлені природними умовами: можливості для використання альтернативних джерел енергії залежать від наявності водних ресурсів малих річок, необхідних для роботи гідроенергетичного обладнання; наявності біомаси, кількість якої залежить від обсягів щорічних урожаїв; наявності геотермальних джерел та свердловин тощо. За наявною інформацією загального моніторингу стану використання альтернативних джерел енергії на підприємствах в Україні не ведеться. [4]. Тому енергетичний менеджмент має враховувати всі обмеження та специфічні умови використання альтернативних видів та джерел енергії.

Для вирішення цих завдань на державному рівні необхідно сприяти створенню енергосервісних компаній, збільшити державне замовлення на підготовку фахівців з енергетичного менеджменту та енергетичного аудиту, досліджувати думку громадськості щодо економії енергоресурсів та підтримки екологічно прийняттого розвитку [2].

**Висновки та пропозиції.** Енергетичний менеджмент відкриває великі можливості для розширення альтернативної енергетики та забезпечення стійкого розвитку. Пріоритетними напрямками є використання екологічно чистих технологій, запровадження сучасних стандартів енергетичного менеджменту (ISO 50001), використання інноваційних рішень та інвестиційних ресурсів.

За допомогою системи накопичення енергії та розумних мереж країни можна зменшити залежність від імпорتنих енергоресурсів і підвищити свою енергетичну безпеку. Таким чином, енергетичний менеджмент є важливою складовою розвитку альтернативної енергетики, оскільки він сприяє ефективному використанню ресурсів і зменшенню впливу на довкілля. З огляду на глобальні виклики, розвиток енергетичного менеджменту та його інтеграція в альтернативну енергетику має стати пріоритетом для держави, бізнесу та суспільства.

### Список використаних джерел

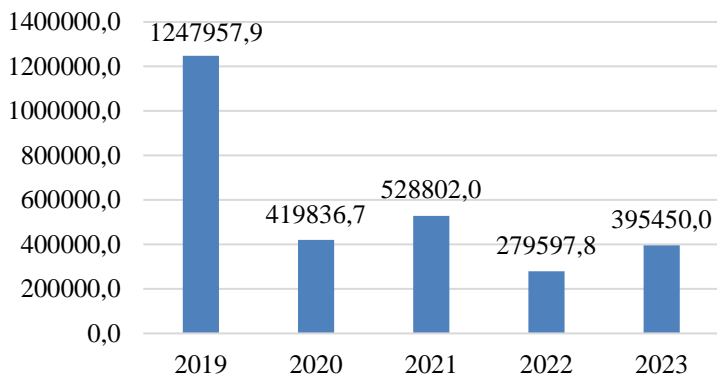
1. Орехова А. І., Хоралець Б. О., Клименко М. В. Альтернативна енергетика в контексті інноваційної відбудови енергетичного комплексу України: управлінський аспект. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 214-218.
2. Волошин О. Л. Напрямки вдосконалення механізмів державного регулювання розвитку альтернативної енергетики в Україні. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol3/013.pdf>.
3. Геліч Н., Панасюк Ю., Оніщук В. Альтернативна енергетика в Україні: стан та перспективи розвитку. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Регіональна економіка та економіка природокористування* № 2. 2020. С. 143-151.
4. Кошовий Б.-П. О. Політика розвитку альтернативної енергетики для потреб промислових підприємств. *Академічні візії*. № 3. 2022. С. 33-39.

## **INVESTMENT SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY**

Prysiazhna T.T., PhD student  
Polissia National University

Investments play an important role in the formation of a modern and developed economy, creating strategic competitive advantages in the global market and modernizing the production of all industries within the country. Investments make it possible to implement large construction projects, attract new technologies, and master corporate governance practices, which is important for a developing country. Therefore, the attention of scientists and practitioners is focused on intensifying investment activity by introducing innovative initiatives for the sustainable development of the country's economy.

Ukraine's highest level of investment flows was recorded in 2019, the year before the global COVID-19 pandemic. In 2020, the volume of capital investment decreased by 66.0%, but adaptation to new conditions contributed to a 25.0% increase in 2021 compared to the previous year. The year 2022, marked by the outbreak of a full-scale war, became a crisis for Ukraine's investment environment, as the volume of capital investment amounted to UAH 279597.8 million, the lowest value for the analyzed period (Fig. 1).



**Fig. 1. Level of capital investments in Ukraine, UAH million**



**Source: own research.**

More than 25.0% of all attracted investments in 2023 were in the country's extractive and processing industries. The sectors of "Public administration and defense; compulsory social insurance", "Supply of electricity, gas, steam and air conditioning", and "Agriculture, forestry, and fisheries" also account for more than 25.0% of the attracted investments, which is obvious, as they are critical for ensuring the functioning of the state and meeting the basic needs of the population in times of war.

There has been a reorientation of investment flows since the beginning of the full-scale war in Ukraine, as the extractive industry has almost equaled the processing industry in terms of attracting capital investments. This indicates a negative trend in the extraction of raw materials without their further processing and the need to develop new deposits due to the loss of those already developed in eastern Ukraine or the impossibility of using those located in government-controlled territory near the line of hostilities. There was a slight decline in capital investments in agriculture, as the number of areas suitable for farming decreased due to contamination by mines and explosive devices and inaccessibility of land due to active hostilities.

It was found that the structure of capital investments also underwent significant changes during 2019-2023. There was a decrease in their volume in construction by 8.0%, while the share of spending on software and databases increased by 3.0%, indicating the growing relevance of the digitalization process at the state level. At the same time, the breakdown of capital investments by funding sources shows an increase in the share of private companies, especially in the context of a reduction in foreign investment due to the war. In 2023, the main source of investment was companies' funds, the share of which increased by 7.0% compared to 2019, while the share of bank lending decreased to 3.0%.

Sources of capital investment in Ukraine are quite diverse, covering both state budget and private sector funds, including contributions from various institutions and organizations. An important role in shaping the overall flow of capital investment is played by enterprises that invest in modernizing their material and

technical base and scaling up production, which helps to increase the efficiency of their operations. The public sector also has a significant impact on the investment process, with the state budget and local government funds accounting for about 14.0% of total capital investment. Such support from the state contributes to the development of critical economic sectors and the creation of conditions for the implementation of infrastructure projects, which is especially important in times of economic challenges.

Since the beginning of the full-scale war, the structure of sources of capital investment has undergone significant changes, as international companies and non-resident investors have left the Ukrainian investment market, largely due to general instability, lack of guarantees of investment security, and ongoing hostilities. Under such conditions, the internal activities of enterprises are becoming more important, with their share in capital investment increasing by 7% over the analyzed period. There was also a significant reduction in the role of banks in financing capital investments, as their share decreased to 3%, which can be explained by rising risks and declining public confidence in lending. In an unstable geopolitical and economic environment, business entities are cautious, which has the effect of reducing demand for bank loans, given the highly volatile and unpredictable economic situation in the country.

Ukraine's post-war recovery and prospects for joining the EU have brought the issue of attracting foreign investment to the forefront, as a significant amount of investment will be a key factor in the country's recovery once the economy stabilizes. Given Ukraine's strong agricultural sector and the growing role of digital technologies and digital solutions, it is of particular importance to identify priority areas for cooperation with foreign investors and international organizations. To this end, it is important not only to identify strategic sectors in which investments will be made but also to ensure transparent and favorable conditions for investment. The current dynamics of foreign direct investment inflows into the Ukrainian economy allow us to assess the current state of work with international investors and determine which aspects require increased attention given future challenges and opportunities.

The dynamics of foreign direct investment (FDI) in Ukraine's economy in 2013-2023 indicate a significant variability in its volume, which reflects the impact of both internal and external factors on the country's investment environment. Thus, in 2013, the volume of FDI amounted to 4499.0 million dollars. USD (UAH 35960.5 million). In 2014, it fell to USD 410.0 million (UAH 4873.5 million). This was due to political instability and the outbreak of the conflict in eastern Ukraine. The outflow of investments in 2015 resulted in a negative value of -458 million USD. This is an indicator of unfavorable conditions for potential investors.

A gradual recovery of investment flows occurred in 2016. FDI volumes increased to USD 3,810.0 million (UAH 7,350.0 million). USD (UAH 97350.5 million) and continued to grow to USD 6687 million (UAH 182488.2 million) in 2021. USD (UAH 182488.2 million) in 2021, which is the highest value for the analyzed period. This growth was driven by economic stabilization and reforms aimed at improving the investment climate. In 2020, there was a sharp outflow of investments to -\$868 million (-23401.3 million). Due to the negative impact of the global COVID-19 pandemic, which affected Ukraine's economy, as well as most countries in general, the outflow of investments was -868 million USD (-23401.3 million UAH). After the outbreak of the full-scale war, FDI amounted to USD 1152 million. (UAH 37255.7 million), which indicates a significant decline in foreign investors' interest. However, in 2023, FDI increased to USD 4247 million (UAH 5,353.8 million). (UAH 155312.8 million), indicating that investors are adapting to the new conditions and may be interested in the prospects for Ukraine's post-war recovery.

Thus, it is important for Ukraine, as a growing economy, to focus on attracting foreign direct investment, as this will allow it to better realize the country's potential and increase its competitiveness. However, the investment climate in Ukraine depends on a stable political situation, transparent legislation, and an efficient legal system that creates favorable conditions for the business environment. At the same time, the attraction of foreign direct investment promotes the development of innovative sectors, enhances the competitiveness of domestic producers, creates opportunities for creating new jobs,

increasing employment and incomes, which in turn stimulates domestic demand and creates conditions for the stable economic development of the country.

### **References**

1. Adelakun, J., Ogujiuba, K. A Comparative Analysis of the Determinants of Foreign Direct Investment: The Case of Top Ten Recipients of Foreign Direct Investment in Africa. *Economies*. 2023. Т. 11, №10. С. 244. DOI: 10.3390/economies11100244. (дата звернення: 10.10 2024).
2. Boikova T., Zeverte-Rivza S., Rivza P., Rivza, B. The determinants and effects of competitiveness: the role of digitalization in the European economies. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(21), No.11689.
3. Hintosova A. B. The Digital Economy in the Context of Foreign Direct Investment Flows. In *Fostering Innovation and Competitiveness with FinTech, RegTech, and SupTech*. IGI Global, 2021. P. 210–227.

## **ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Шабельник С. С., аспірант  
*Полтавський державний аграрний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Глобалізація та інтеграційні процеси суттєво впливають на управління закладами вищої освіти, змінюючи підходи до організації освітнього процесу, управління ресурсами та стратегічного планування. Під впливом глобалізаційних тенденцій заклади вищої освіти стикаються з необхідністю адаптації до нових умов, що характеризуються зростанням конкуренції на міжнародному ринку освітніх послуг, інтернаціоналізацією навчальних програм і залученням іноземних студентів [1-3].

**Основний зміст.** Інтеграційні процеси, зокрема входження до міжнародних освітніх мереж і програм обміну, сприяють підвищенню якості освіти через обмін передовими практиками, інноваціями та технологіями. Це також впливає на стандартизацію навчальних програм та запровадження загальноновизнаних критеріїв оцінки якості освіти, що, у свою чергу, вимагає від управлінців нових підходів до організації навчального процесу та управління викладацьким складом.

Крім того, глобалізація змінює характер освітніх послуг, акцентуючи увагу на розвитку цифрових технологій та дистанційного навчання. Заклади вищої освіти повинні інтегрувати ці інструменти в свої стратегії розвитку, що вимагає підвищення компетентності управлінських кадрів у сфері цифровізації та управління інформаційними системами.

**Висновки та пропозиції.** В умовах глобалізації управління закладами вищої освіти набуває багаторівневого характеру, де поєднуються національні освітні політики і міжнародні вимоги. Це вимагає від керівництва закладів вміння ефективно поєднувати локальні та глобальні освітні стандарти, а також підтримувати міжнародну співпрацю для забезпечення

високого рівня конкурентоспроможності на світовій освітній арені.

### Список використаних джерел

1. Базиляк Н. Управлінські принципи реалізації освітньої політики у закладах вищої освіти Сполучених Штатів Америки та Західної Європи: досвід і можливість імплементації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. Вип. 3. 2023. С. 22-27.
2. Проніков О. К. Менеджмент закладів вищої освіти та його вплив на якість знань студентів. *Тенденції розвитку вищої освіти*. 2021. №13 (169). С. 16-20.
3. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, 2. P. 336-348.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РИНКОВИХ ЗМІН**

Черних О. В., аспірант  
*Полтавський державний аграрний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Адаптивне управління в умовах ринкових змін є важливою складовою сучасного менеджменту, яка забезпечує гнучкість і здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики. В основі адаптивного управління лежить здатність організації не лише реагувати на зміни, а й проактивно передбачати їх, створюючи умови для ефективного функціонування навіть у нестабільному середовищі [1-2].

**Основний зміст.** Теоретичні підходи до адаптивного управління включають в себе поєднання елементів класичних теорій управління з новітніми концепціями гнучкості, інновацій та стратегічного планування. Сучасні дослідники акцентують увагу на важливості інтеграції адаптаційних механізмів у всі рівні управління, що дозволяє підприємству підтримувати баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями. Адаптивність передбачає постійне оновлення інформації, аналіз змін зовнішнього середовища та прийняття рішень на основі актуальних даних, що мінімізує ризики та підвищує ефективність управлінських рішень.

Значну роль у розвитку адаптивного управління відіграє стратегічний менеджмент, який допомагає підприємствам вибудовувати стратегії розвитку з урахуванням можливих змін на ринку. Це включає гнучке планування, яке дозволяє коригувати стратегію в процесі її реалізації, а також використання інноваційних технологій для підвищення ефективності виробничих і управлінських процесів.

**Висновки та пропозиції.** Адаптивне управління в умовах ринкових змін є багатовимірним процесом, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від фінансових стратегій до кадрової політики, і передбачає створення культури постійного

вдосконалення та навчання.

### Список використаних джерел

1. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *Ekonomika APK*. 2024. Volume 2 (30). P. 49-56.
2. Orlova-Kurilova O., Liubimov I., Yaremovich P., Safronska I., Voronko-Nevidnycha T., Dzuba M., Serhienko S., Tkachenko V. Methods for accessing the innovative capacity of agri-food enterprises. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 21. No.12. 2021. P. 503–512.



## ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ І ЙОГО ВПЛИВ НА КАДРОВУ ПОЛІТИКУ

Саєнко В. О., аспірант  
*Полтавський державний аграрний університет,*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** Менеджмент агропродовольчих підприємств має низку специфічних характеристик, пов'язаних з особливостями їхньої діяльності, сезонністю виробництва та вимогами до якості продукції. Одним із ключових факторів успіху таких підприємств є ефективне управління кадровим потенціалом, оскільки саме людський капітал забезпечує можливість впровадження інновацій, підвищення продуктивності праці та досягнення конкурентних переваг [1-3].

**Основний зміст.** Менеджмент агропродовольчих підприємств вимагає гнучкості та адаптивності, оскільки діяльність цих підприємств залежить від природних умов, зовнішніх економічних чинників та регулювань ринку. У зв'язку з цим кадрова політика повинна бути орієнтована на підвищення компетенцій працівників, здатних швидко реагувати на зміни та забезпечувати ефективне виконання поставлених завдань. Особливу роль відіграє розвиток спеціалізованих знань і навичок у таких сферах, як технології виробництва, агрономія, управління ланцюгами поставок і маркетинг агропродовольчої продукції.

**Висновки та пропозиції.** Кадрова політика в умовах агропродовольчих підприємств повинна враховувати необхідність розвитку мотиваційної системи, що стимулює працівників до постійного підвищення кваліфікації та освоєння нових технологій. Управління персоналом має орієнтуватися на довгострокову перспективу, забезпечуючи стабільність кадрового складу і розвиток корпоративної культури, яка сприяє впровадженню інновацій..

### Список використаних джерел

1. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект ХХІ*. 2018. № 2. С. 67-71.
2. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7247> (дата звернення: 10.10.2024).
3. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43(3). pp. 403–414.

## **КАТЕГОРІАЛЬНА СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «ВИТРАТИ ВИРОБНИЦТВА»**

Залужна Д. В., магістрантка  
Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н, доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Розвиток ринкових відносин, зміна національної економіки зумовлюють посилення функцій управління. Зкоординована реалізація цього процесу визначається чітким усвідомленням економічного змісту першооснов підприємницької діяльності, які ховаються за витратами виробництва. Подальше з'ясування сутності витрат є необхідним для встановлення не лише їх місця в системі управління витратами, а й в ефективній системі управління підприємством.

Дослідженню сутності витрат присвячено праці багатьох вітчизняних науковців, таких як Т. О. Авраменко, О. А. Тузяк, Н. Г. Слободян Т. В. Дідоренко, В. М. Марченко, Н. Й. Радіонова, О. Ю. Григор'єв О. О. Андросенко, Т. М. Остапенко, К. В. Прус, Я. П. Пастернак, Т. В. Приходько, А. А. Стригуль, О. В. Саухіна, О. О. Фальченко та інших.

**Основний зміст.** Виробничі витрати є предметом особливого інтересу в економіці підприємства, фінансах і бухгалтерському обліку. Вони виражають індивідуальні, вимірювані витрати активів підприємства на процес виробництва. Ці витрати можуть бути пов'язані зі споживанням або залученням до процесу факторів виробництва.

В дослідженні категоріальної сутності поняття «витрат виробництва» серед вчених-економістів немає чіткої досконалості.

О. О. Андросенко переконаний, що переважна більшість трактування сутності витрат виробництва означатимуть одне і те ж, а саме – це витрати підприємства, які пов'язані з виконанням певних виробничих операцій [1, с. 125].

О. Ю. Григор'єв та О. А. Тузяк переконують, що

виробничі витрати є витраченими грошовими коштами за певний період на виробничі складові, що необхідні підприємствам для здійснення своєї виробничої та реалізаційної діяльності, тобто витрат різних ресурсів, а саме: праці, виробничих запасів, основних засобів) [2, с. 202].

Т. В. Дідоренко вважає, що витрати виробництва містять витрати виробничих факторів, які потрачені у процесі операційної діяльності і включають їх грошову вартість [3, с. 79].

І. С. Каленич вважає, що витрати відображають вартість ресурсів, використаних у процесі діяльності підприємства, а саме виробництва продукції [4, с. 242].

А. С. Колесніченко, Т. О. Авраменко та А. А. Стригуль дійшли спільного висновку, що витрати виробництва виражаються як у матеріальних, так і в грошових ресурсах [5, с. 235].

В. М. Марченко та К. В. Прус вважають, що витрати виробництва характеризують в грошовому вираженні обсяг ресурсів за певний період, використаних на виробництво продукції або які трансформуються в собівартість виконаних робіт та наданих послуг [6, с. 158].

Я. П. Пастернак та Приходько Т.В. доводять, що витрати виробництва – це обсяг використаних ресурсів підприємства на операційну діяльність грошовому вимірі, що спрямовуються на досягнення мети підприємства [7, с. 1020, 8, с. 178].

Н. Й. Радіонова, Н. Г. Слободян та О. В. Саухіна переконані, що у виробничому процесі не зважаючи галузеві особливості, завжди в беруть участь робоча сила, яка використовує засоби праці та предмети праці, а в деяких галузях – ресурси навколишнього середовища. Використання цих елементів здійснення виробничого процесу визначає розмір витрати підприємства у процесі господарської діяльності. Тобто, це всі ресурси, які використовуються для досягнення виробничих цілей [9, с. 75, 10, с. 180].

О. О. Фальченко вважає, що витрати, які пов'язані з витраченими коштами, що вкладенні в придбання та використання факторів виробництва, становлять основу категорії

витрати виробництва[11, с. 159].

Відповідно, що багато думок є суб'єктивними, але науковці-економісти чітко пов'язують визначення «собівартості» з ключовими ресурсами, факторами виробництва, які використовують підприємства у своїй господарській діяльності для досягнення запланованих результатів. Беручи до уваги поняття «витрати виробництва» в періодичній літературі, узагальнемо, що науковці трактують це поняття, не розкриваючи усіх його граней, не висвітлюючи усіх особливостей функціонування підприємства як окремого економічного суб'єкта господарювання.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи, можна узагальнити, що витрати виробництва мають різне тлумачення у різних економічних джерелах, що свідчить про відсутність чіткого та єдиного підходу до визначення такої поширеної економічної категорії. Присутність відмінних поглядів щодо сутності витрат виробництва обумовлена несхожими підходами у баченні природи економічних категорій в цілому і виробничого процесу зокрема. Традиційне тлумачення поняття «витрати виробництва» – це витрати, які відображають вартість ресурсів, використаних у процесі діяльності підприємства, а саме виробництва продукції.

### Список використаних джерел

1. Андросенко О. О. Економічна сутність витрат виробництва та їх роль у системі управління діяльністю промислових підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2016. Вип. 15. С. 122-126
2. Григор'єв О. Ю., Тузяк О. А. Планування витрат на забезпечення якісних параметрів продукції підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Management and*

*entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development.* 2022. Vol. 4, numb. 2. С. 201-209.

3. Дідоренко Т.В. Сутність витрат як об'єкта бухгалтерського обліку. *Молодий вчений.* 2015. №1(16). с. 78-80.
4. Каленич І. С. Економічна сутність витрат і собівартості продукції. *Бізнес Інформ.* 2019. № 11. С. 241-246.
5. Колесніченко А. С., Авраменко Т. О., Стригуль А. А. Економічна сутність категорій «витрати», «доходи» та «фінансові результати» у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ.* 2023. № 11. С. 231-240.
6. Марченко В. М., Прус К. В. Аналіз методів формування витрат у системі управління прибутковістю підприємства. *Бізнес Інформ.* 2017. № 9. С. 158-162.
7. Пастернак Я. П. Вибір методів обліку витрат основної діяльності для потреб управління. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне фахове наукове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського.* 2015. Випуск 5. С. 1019-1024.
8. Приходько Т. В. Класифікація ознак та порівняння змісту затрат, витрат та видатків виробництва. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2011. № 1 (10). С. 176-182.
9. Радіонова Н. Й. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 64. С. 74-80.
10. Слободян Н. Г., Саухіна О. В. Ціноутворення та управління витратами на підприємствах харчової промисловості. *Економічний аналіз.* 2019. Т. 28(2). С. 176-181.
11. Фальченко О. О. Моніторинг управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва.* 2014. № 32. С. 159-162.

## ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТОВАРНИХ ІННОВАЦІЙ

Фоменко Є. А., здобувач вищої освіти  
Науковий керівник: Тарасович Л. В., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Інновації, безсумнівно, є однією з головних рушійних сил економічного зростання. Здатність створювати та впроваджувати інноваційні рішення нині є основним показником ефективності компанії на ринку. Інновації стають не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, а й часто визначають розвиток економіки в цілому. Багато підприємств, що працюють на глобальному висококонкурентному ринку, бажаючи відповідати швидко мінливим і зростаючим вимогам ринку, зосереджують свою діяльність на створенні різного роду товарних інновацій. Досягнення провідних компаній доводять, що саме товарні інновації сьогодні є основним інструментом для отримання конкурентної переваги, як на рівні окремого підприємства, галузі, так і економік в цілому.

Вже багато років інновації цікавлять не лише практиків, які керують підприємствами, а науковців. Категорію товарних інновацій досліджували: В. О. Морохова та Д. В. Смолич [1], К. Е. Петров та І. В. Кобзев [2], П. М. Сокол [3], Н. І. Степаненко, О. І. Кухарчук, Г. О. Холодний [4] та ін.

**Основний зміст.** Діяльність кожного підприємства визначається багатьма факторами, але неможливо чітко визначити, які фактори мають найбільший вплив на успіх підприємства. При цьому, безсумнівно, інновації є однією з головних детермінант розвитку підприємства та ідентифікації його позиції на ринку. Існують різні типи інновацій. Прикладом товарних інновацій у цьому контексті можуть бути не тільки нові товари, але й інноваційні комерційні рішення, конкретні послуги чи ідеї.

Дослідники В. О. Морохова та Д. В. Смолич визначають товарну інновацію як впровадження нових товарів чи послуг у пропозицію підприємства або їх значне вдосконалення. Зміни

можуть міститись у технічних характеристиках, складі та матеріалах, запроваджених удосконаленнях системи, зручності використання користувачами або інших специфічних характеристиках пропонованих власних товарів і послуг. Товарні інновації можуть бути створені на основі нових знань або технологій. Вони також можуть базуватися на нових способах застосування або поєднання існуючих знань і технологій. Пишучи про новий товар, автори стверджують, що це може бути, наприклад, щось створене підприємствами, чого раніше не існувало, щойно відкрита сировина, товари, що існують в іншому місці, але переміщені в інше, товари в модифікованій формі, товари орієнтовані на новий сегмент ринку. Це підкреслює особливу важливість у цьому контексті нових категорій товарів, які є відносно рідкісним явищем на ринку, оскільки більшість товарів, визначених як нові, є більшими або меншими модифікаціями товарів, які вже є на ринку [1, с. 24-26].

У свою чергу Г. О. Холодний вважає, що товарні інновації стосуються технологічних змін, пропозиції нових моделей або розширення асортименту товарів, адресованих поточному сегменту покупців, потреб або ситуацій [4, с. 67].

Суб'єктивність поняття товарних інновацій підтверджується також дослідженням К. Е. Петрова та І. В. Кобзева. Вони продемонстрували багатомірність сприйняття таких понять, як інновація та новизна. Виявилось, що інноваційними вважаються товари, які респонденти придбали вперше, а інколи це продукти, які вже присутні на ринку та популярні (наприклад, в інших сегментах ринку) [2, с. 68-69].

Дослідники П. М. Сокол та О. І. Кухарчук висловлюють думку, що товарна інновація або новий продукт може бути абсолютно інноваційним товаром, дещо зміненим або товаром, що вперше з'явився на даному ринку. Згадані зміни в такому товарі можуть стосуватися, наприклад, смаку, кольору, функціональних особливостей, упаковки або нового використання [3, с. 71].

Дослідження літературних джерел [1-4] щодо типів товарних інновацій, показали, що найпоширенішими є: нові



товари – товари та послуги, які суттєво відрізняються за своїми характеристиками та призначенням від існуючих товарів; інновації продукту – еквівалент створення нового товару, що характеризується лише незначними змінами в його технічних характеристиках; значні вдосконалення існуючих товарів – наприклад, шляхом зміни матеріалів, компонентів або інших функцій, що використовуються для покращення продуктивності таких товарів; інновації сервісного товару – щодо використання важливих удосконалень у способі надання послуг (наприклад, підвищення ефективності, швидкості надання послуг, застосування нових нові сервісні функції, додаткові функції по відношенню до існуючих сервісів або створення нових сервісів); проектно-конструкторські роботи – невід’ємна частина створення та впровадження товарних інновацій.

**Висновки і пропозиції.** Отже, виходячи з наведених вище визначень, а також ринкової практики підприємств різних галузей, можна зазначити, що новий товар, який часто ототожнюють з інновацією товару, хоча і не завжди абсолютно новий з точки зору технічних або технологічних аспектів, має, в результаті, сприйматися потенційними покупцями як новий. Підкреслимо, важливість розробки системи об’єктивних показників, що визначають ступінь новизни продукту та, як наслідок, суб’єктивний характер нового товару.

### Список використаних джерел

1. Морохова В. О. Смолич Д.В. Товарна інноваційна політика: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 248 с.
2. Петров К. Е., Кобзев І. В. Метод визначення переважності споживчих характеристик товару на основі інформації про його вибір покупцем. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2022. Вип. 2. – С. 68-74.
3. Сокол П. М., Кухарчук О. І. Аромамаркетинг як стимул реакції покупців на сприйняття. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія : Економіка. 2016. Т. 24, Вип. 10(1). С. 63-72.
4. Холодний Г. О. Інтегровані дизайн-рішення в сучасному механізмі товарної інноваційної політики. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 66-73.

## **МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВІЙНИ**

Баладига М. П., магістрантка  
Науковий керівник Тарасович: Л. В., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Український бізнес за більш ніж 2,5 роки повномасштабного вторгнення зазнав величезних втрат та викликів. Власникам і керівникам компаній, організацій та підприємств довелося з неймовірною швидкістю ухвалювати найскладніші рішення, щоб налагодити роботу. Надзвичайно важливим у цьому процесі стали методи та практики управління змінами.

Українські науковці активно досліджують тему менеджменту в умовах війни, адже військові дії створюють нові виклики для управління як в бізнесі, так і в публічному секторі. Науковці Сулима М., Казак О., Пушак Я. та Трушкіна Н. аналізують проблеми ведення бізнесу під час війни, наголошують на важливості швидкої адаптації, прийняття інноваційних рішень та підтримки з боку держави для збереження стабільності бізнесу. Дослідники підкреслюють важливість розвитку та адаптації менеджменту до викликів військової агресії, необхідність стратегічних рішень для управління підприємствами в умовах нестабільності [4].

**Основний зміст.** Посібники з менеджменту навчають, як управляти компанією в умовах кризи та заздалегідь прораховувати можливі ризики. Однак війну неможливо передбачити чи спланувати. В умовах війни управління набуває зовсім іншого характеру, і рішення необхідно приймати блискавично. Менеджер у період невизначеності повинен чітко розуміти напрямок руху і вміти організувати робочі процеси. Менеджмент сам по собі є складним і багатограним, адже вимагає глибоких знань у різних сферах [3].

Війна ставить виклики перед економікою країни,

провокуючи дефіцит ресурсів, обмеження в логістиці, зміни в попиті та пропозиції на ринку. Та справжній виклик полягає в тому, як далі рухатися вперед, залишатися ефективним, конкурентоспроможним та рентабельним.

У стресових ситуаціях, прагнучи якнайшвидше стабілізувати процеси, менеджери іноді вдаються до необдуманих і нелогічних дій, які згодом лише шкодять компанії. Хтось намагається працювати за старими правилами, а дехто вживає нових креативних заходів. За декілька тижнів після повномасштабного вторгнення стало зрозуміло, що так як було, вже не буде і прийшов час нелегких змін і конкретних дій та виважених рішень.

У кризовому менеджменті ключовим є вміння відсторонено аналізувати ситуацію. Ефективний кризовий менеджер повинен не тільки швидко приймати рішення, але й передбачати їхні можливі наслідки. Управління бізнесом під час війни нагадує кризовий менеджмент, однак при цьому потрібно більше уваги приділяти не лише інтересам компанії, але й благополуччю команди. Війна не тільки перевірила на міцність наше суспільство, але й стимулювала пошук нових, інноваційних підходів до управління, які дозволяють не просто вижити, а й рухатися вперед, незважаючи на труднощі [4].

Два роки пандемії підготували частину компаній і вони зустріли війну певним чином підготовленими до викликів. Керівники налаштували бізнес-процеси у віддаленому форматі та навчилися делегувати повноваження. Проте з початком війни майже всі компанії змушені були змінювати свої стратегічні цілі. Треба було терміново утримати бізнес, а згодом шукати можливості для розвитку.

Базові правила менеджменту завжди залишаються ефективними, але коли приходить війна пріоритети змінюються. Зобов'язання перед командою, партнерами та клієнтами виходять на перший план, перевищуючи бізнес-інтереси. Репутація компанії набуває особливої важливості, і тому необхідно зберігати позитивний імідж як перед співробітниками, так і перед партнерами [1].

Через війну певний час ресурси бізнесу залишаються

обмеженими. Надавати послуги та доставляти продукцію клієнтам стало непосильним викликом. Багато виробничих процесів було призупинено для безпеки працівників. Коли питання безпеки вдалося стабілізувати, компанії сфокусувалися на тому, щоб відновити внутрішні ресурси та повернутися в робочий ритм [2].

У період кризи для менеджера критичними є швидкі правильні рішення та конкретні навички та знання. У рамках адаптації деяких стратегій та пріоритетів до нових середовищ компанії розробляли нові проекти та конкретні ініціативи.

Навички ефективного менеджменту в кризових умовах:

- *Вміння адаптуватися* швидке реагування на зміни, гнучкість у прийнятті рішень та здатність підлаштовувати стратегію під нові обставини.

- *Комунікація* чітке донесення інформації до команди, зворотній зв'язок, вирішення конфліктів і забезпечення обізнаності працівників про поточні події.

- *Прийняття інноваційних рішень* здатність впроваджувати нові технології, оптимізувати процеси або змінювати бізнес-моделі для швидшого виходу з кризи.

- *Розподіл відповідальності* чіткий розподіл завдань серед команди, надання можливості працівникам самостійно приймати рішення у відповідних сферах відповідальності.

Бізнес, який він був до війни, після нашої перемоги не зможе працювати по-старому. Будуть вже інші виклики, інші можливості та інші ресурси. Тому вже зараз треба планувати й реалізовувати всі можливі заходи для розвитку, планувати масштабування бізнесу та вихід на нові ринки [4].

Менеджмент в умовах нестабільності та війни, зокрема, має враховувати багато організаційних та соціальних факторів. За часів пандемії багато компаній перейшли до досить спрощеної структури управління, за якої більшість рішень ухвалюється на місцях. Цілеспрямованість, знання та вміння професійних керівників дали змогу багатьом компаніям адаптуватися до нових викликів, зберегти команди та активно залучати нових клієнтів [4].

**Висновки та пропозиції.** Підсумовуючи більш ніж

дворічний досвід менеджменту під час війни, варто відзначити згуртованість, взаємодію та підтримку команд компаній. Завдяки цьому їм вдалося зберегти свої підприємства і продовжувати вести прибутковий бізнес. Тому, можна без перебільшення стверджувати, що керівники українських компаній, підприємств та організацій з початком повномасштабного вторгнення продемонстрували непохитну стійкість, впевненість та професіоналізм, яким може позаздрити будь яка країна світу. Але, потрібно пам'ятати, що після нашої перемоги не відразу настане мир і ми маємо бути готові, що Україну чекає надскладний повоєнний період сповнений ризиків, перешкод і випробувань. Керівники компаній та організацій мають бути готові до певних викликів, а навички набуті під час війни обов'язково стануть їм у нагоді.

### Список використаних джерел

1. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. Mind.ua : веб-сайт. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku>. (дата звернення: 26.10.2024).
2. Шевчик А. Тайм-менеджмент під час війни: як встигати всюди. DOU.ua : URL: <https://dou.ua/forums/topic/42405>. (дата звернення: 26.10.2024).
3. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Київ : Кінцевий бенефіціар, 2023. 320 с.
4. Пушак, Я. Я., Хаустова, В. Є., Трушкіна, Н. В. Безпекова стратегія розвитку критичної інфраструктури в умовах повоєнної відбудови економіки України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. Економічна*. 2023. № 1. С. 68–78.

## **VRIO-АНАЛІЗ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ ТОВ АГРОЛЕНДС**

Бевза В., магістрант

Науковий керівник : Присяжнюк О. Ф, к.е.н, доцент

*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Сучасні сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах високого впливу динамічного зовнішнього середовища на їх діяльність. Бажання отримувати стабільні прибутки та досягнути цілей виробничої стратегії ставить перед системою менеджменту сільськогосподарського підприємства завдання використання аналітичного інструментарію, покликаного виявити та оцінити існуючі внутрішні адаптаційні механізми стратегічного потенціалу змін у використанні виробничих ресурсів, а з іншого – ідентифікувати шляхи їх реалізації відповідно до наявних зовнішніх стратегічних можливостей. Одним із використовуваних інструментів, який задовольняє висунуті вимоги, є VRIO-аналіз, який в українській практиці стратегічного менеджменту не став досить поширеним та потребує популяризації та інтегрування у звичайну практику стратегічного управління на сільськогосподарських підприємствах.

Питання VRIO-аналізу виробничих ресурсів вітчизняних підприємств досліджували у наукових дослідженнях: В. Г. Андрійчук та Ю. Ю. Колесніченко [1], Н. С. Приймак, Н. С. Іванова та С. В. Маловичко [2], В. В. Тютлікова та Г. В. Білоконенко [3] та інші науковці. Водночас наявні підходи до оцінювання виробничих ресурсів не враховують належним чином особливості діяльності сільськогосподарських підприємств, а отже, потребують більш детального вивчення.

**Основний зміст.** На сьогодні у теорії та практиці економічного аналізу існує надзвичайно велика кількість наукових підходів присвячених питанням аналізу виробничих ресурсів. Одним із відомих методів оцінки виробничих ресурсів

за кордоном та мало використовуваним українськими аналітиками є VRIO-аналіз. Фреймворк VRIO-аналізу – це інструмент стратегічного планування, розроблений, щоб допомогти підприємствам виявити та захистити ресурси і можливості, які дають їм довгострокову конкурентну перевагу. Тут не йдеться про список сильних сторін, які є в підприємства, але які не обов'язково є унікальними для подібних бізнес одиниць, також немає швидкоплинних переваг. Стійкі конкурентні переваги – це ті, які конкуренти не зможуть легко скопіювати в найближчому майбутньому. Саме такі переваги є важливими елементами успіху бізнесу. Незалежно від кількості наявних стійких конкурентних переваг, модель VRIO-аналізу дасть можливість виявити та використовувати їх у рамках стратегічного плану щодо виробничих ресурсів.

VRIO – це абревіатура, утворена з чотирьох оціночних властивостей, яка приділяє основну увагу критеріям, що використовуються для оцінки ресурсів та можливостей підприємства:

–value (цінність): чи пропонує підприємство виробничий ресурс, який підвищує цінність для клієнтів, чи може підприємство використовувати такі виробничі ресурси чи нейтралізувати конкурентів за допомогою внутрішніх ресурсів;

–rarity (рідкість): чи контролює підприємство дефіцитні виробничі ресурси чи можливості, чи має підприємство щось, що важко знайти, але що має попит;

–imitability (здатність до відтворення): чи можуть конкуренти скопіювати використовувані виробничі ресурси чи можливості підприємства; чи зможуть вони це зробити недорого, чи важко знайти еквівалентну заміну, здатну конкурувати з пропозиціями підприємства;

–organization (впорядкованість, організація): чи є у підприємства системи управління, процеси, структури та культура, щоб отримати користь з виробничих ресурсів та можливостей.

Результати проведеного VRIO-аналізу для стратегічно-

важливих ресурсів ТОВ «Агролендс» представлено в табл. 1.

Таблиця 1. VRIO-аналіз конкурентоспроможності виробничих ресурсів ТОВ «Агролендс»

№	Конкурентний потенціал	VRIO-оцінка				
		V	R	I	O	VRIO
1	Ресурс праці	7	8	7	7	29
2	Земельний ресурс	9	4	5	6	24
3	Основні виробничі засоби	8	6	7	7	28
4	Матеріали	6	5	5	5	21

Джерело: розраховано за методикою [1].

Отже, VRIO-аналіз показав, що найбільшу вагу серед інших ресурсів у ТОВ «Агролендс» має ресурс праці, оцінка якого становить 29 балів, тому саме персонал дозволяє забезпечити стійку конкурентну перевагу на підприємстві. Цінність праці становить 7 балів, оскільки основною перевагою підприємства є відносно висока продуктивність праці (в 2023 р. на одного працівника отримано 4154,1 тис. грн товарної продукції). Рідкісність оцінена в 8 балів, так результат праці зумовлений не лише наявністю в ТОВ «Агролендс» кваліфікованих працівників, а досить ефективною організацією їх роботи. Відтворюваність оцінено у 5 балів, бо залучення нових працівників в період воєнного стану стало доволі проблематичним. Організація використання ресурсу – 7 балів, що зумовлено доволі високою ефективністю управління ресурсом праці.

Земельний ресурс ТОВ «Агролендс» оцінений в 24 балів, тому на даний момент таке оцінювання ресурс надає товариству тільки короткострокову конкурентну перевагу. Цінність оцінена у 9 балів, бо якісні характеристики земельних площ, а саме показники валового збору зернових культур та урожайності в 2023 році майже вдвічі кращими від попереднього року. Рідкісність - 4 бали, оскільки землі підприємств регіону мають майже однакові характеристики. Відтворюваність 5 балів, що зумовлено незначними витратами на поліпшення якісних характеристик землі. Організація – 6 балів, зумовлена



складнощами у такому поліпшенні, через постійну необхідність витрати коштів добрива та засоби захисту рослин.

Основні виробничі засоби ТОВ «Агролендс» отримали оцінку 28 балів, тобто їх використання в сучасному стані забезпечує отримання підприємством короткострокових переваг. Цінність визначена у 8 балів, оскільки фондовіддача в 2023 р. 2,71 грн, що краще попереднього року майже в 2 рази. Рідкісність оцінено у 6 балів, так як новітня сільськогосподарська техніка наявна на ринку для її придбання. Відтворюваність та організація оцінені по 7 балів, оскільки для купівлі нової техніки за 2023 р. підприємство витратило 1,373575 тис. грн. Також в ТОВ «Агролендс» важливим напрямком роботи є ефективна організація використання наявних основних засобів.

Матеріальні витрати оцінені в 26 балів, тому даний ресурс також не може надати ТОВ «Агролендс» короткострокову конкурентну перевагу. Цінність становить 6 балів, оскільки матеріаловіддача в 2023 р. 1,72 грн, що менше попереднього року на 32,1%. Рідкісність оцінено в 5 балів, так як матеріальні запаси є фізично доступними. Відтворюваність становить 6 балів, а організація – 5 балів, бо складність організації та відтворення зумовлена окремими показниками зниження ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

**Висновки.** VRIO-аналіз ресурсів ТОВ «Агролендс» показав, що найбільшу вагу мають трудові ресурси та основні засоби, оцінка яких відповідно становить 29 і 28 балів, тому на даних ресурсах слід формувати конкурентні переваги підприємства. Такі ресурси як земля, матеріали ще не дозволяють забезпечити стійкі конкурентні переваги, проте при правильному використанні зможуть формувати короткострокову конкурентну перевагу підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Андрійчук В. Г., Колесніченко Ю. Ю. Оцінювання ефективності використання ресурсів виробничого

потенціалу на основі методу VRIO-аналізу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 11. С. 19-25.

2. Приймак Н. С., Іванова Н. С., Маловичко С. В., VRIO-аналіз як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 2(48). С. 69-75.

3. Тютлікова В. В., Білоконенко Г. В. Інструментальне забезпечення експрес-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4694> (дата звернення 28.10.2024).

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Дишлюк Д. А., магістрант  
Науковий керівник: Зелінська А. М., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Актуальність інноваційної політики підприємства визначається необхідністю підтримки конкурентоспроможності в умовах швидких технологічних змін. Впровадження інновацій дозволяє бізнесу адаптуватися до нових ринкових умов та відповідати на зростаючі очікування споживачів. Інноваційна політика сприяє оптимізації процесів, підвищенню ефективності виробництва і зниженню витрат. Завдяки інноваціям підприємство може розробляти нові продукти та послуги, що відкриває нові можливості для зростання. Крім того, активна інноваційна діяльність підвищує репутацію підприємства як прогресивного та інвестиційно привабливого гравця на ринку.

Дослідженням питання інноваційної політики, зокрема методичних підходів до її аналізу, присвячено праці багатьох вчених, зокрема: Горобинська М. В., Дащенко Н. М., Ковальчук В., Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Мороз О.В. та ін. [1-6].

**Основний зміст.** Сучасні методичні підходи до формування інноваційної політики в системі менеджменту підприємства спрямовані на інтеграцію інновацій в усі бізнес-процеси підприємства, забезпечення адаптивності до змін і підвищення конкурентоспроможності. Основні методичні підходи демонструє рис. 1.

Сучасні методологія формування інноваційної політики в системі менеджменту підприємства базується на відповідних підходах, які є комплексними та спрямованими на максимальне задоволення потреб ринку й підвищення ефективності інноваційних процесів. Найпоширенішими є такі підходи: стратегічний; процесний; системний; клієнтоорієнтований;

гнучкий (Agile); інноваційний підхід з використанням відкритих інновацій. Окреслені підходи дозволяють підприємствам оптимізувати процес розробки та реалізації інноваційної політики, підвищуючи їх адаптивність і здатність до швидких змін у конкурентному середовищі.

<i>Методичний підхід</i>	<i>Зміст</i>
<i>Стратегічний</i>	Передбачає інтеграцію інноваційної політики в загальну стратегію підприємства, що дозволяє координувати інноваційні цілі з довгостроковими бізнес-завданнями та відповідати на зміни ринкового середовища.
<i>Процесний</i>	Розглядає інноваційну політику як послідовність етапів (від ідеї до впровадження), що оптимізує управління кожним етапом інноваційного процесу та забезпечує ефективність
<i>Системний</i>	Включає комплексний аналіз усіх елементів підприємства та взаємозв'язків між ними для гармонійної інтеграції інноваційних рішень, залучаючи технологічні, фінансові, організаційні та кадрові ресурси.
<i>Клієнто-орієнтований</i>	Акцентує увагу на потребах і вподобаннях споживачів, залучаючи аналіз ринку та маркетингові дослідження для розробки інновацій, що відповідають вимогам клієнтів.
<i>Гнучкий (Agile)</i>	Базується на принципах гнучкого управління, що дозволяє швидко адаптуватися до змін, активно залучати команду до розробки інновацій та забезпечує можливість випробувати і коригувати продукти на різних етапах їх створення.
<i>Підхід з використанням відкритих інновацій</i>	Залучає зовнішніх партнерів, стартапи та інші підприємства до співпраці та обміну знаннями для прискорення інноваційного процесу та впровадження нових ідей.

**Рис. 1.3. Сучасні методичні підходи до формування інноваційної політики в системі менеджменту підприємства**  
 Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел [1-6].

Практичну площину імплементації методичних підходів ідентифікують відповідні методи формування інноваційної політики підприємства, які спрямовані на забезпечення ефективності, гнучкості та інтеграції інновацій у бізнес-стратегію (табл.1).

**Таблиця 1. Методи формування інноваційної політики підприємства**

Метод	Суть методу
SWOT-аналіз для інновацій	Дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища для визначення напрямів інноваційного розвитку та уникнення ризиків.
Метод портфельного аналізу	Включає розподіл ресурсів між різними інноваційними проектами, що дозволяє оптимізувати інвестиції та зосередитися на пріоритетних напрямках, наприклад, за допомогою матриці BCG або моделі McKinsey.
Аналіз життєвого циклу продукту	Використовується для визначення стадії розвитку продукту на ринку, що допомагає підприємству приймати рішення щодо інвестування в інновації, спрямовані на розширення чи вдосконалення продукту.
Бенчмаркінг інновацій	Передбачає порівняння інноваційних рішень та процесів з лідерами ринку, що допомагає виявити найкращі практики та адаптувати їх для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Метод сценарного планування	Дозволяє моделювати можливі зміни ринкової ситуації та розробити альтернативні сценарії інноваційного розвитку, що підвищує готовність до різних умов і адаптивність підприємства.
Дизайн-мислення	Орієнтований на глибоке розуміння потреб клієнтів через етапи дослідження, генерування ідей та тестування, що сприяє розробці інноваційних продуктів або послуг з високою цінністю для споживачів.
Метод «відкритих інновацій»	Полягає у залученні зовнішніх ресурсів і партнерів (споживачів, стартапів, наукових установ) для обміну ідеями та технологіями, що допомагає пришвидшити інноваційний процес і зменшити витрати.
Lean-стартап методологія	Застосовується для швидкого створення та тестування мінімально життєздатного продукту (MVP), що дозволяє отримувати ранній зворотний зв'язок від ринку та знижувати ризики інноваційного проекту.

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел [1-6].

Найпоширенішими в практиці є наступні методи формування інноваційної політики: SWOT-аналіз для інновацій; портфельного аналізу; аналіз життєвого циклу продукту; бенчмаркінг інновацій; сценарного планування; дизайн-мислення; метод «відкритих інновацій»; Lean-стартап методологія. Зазначені методи допомагають підприємству оптимізувати процес розробки та реалізації інноваційної політики, забезпечуючи гнучкість, ефективність та відповідність стратегії компанії сучасним вимогам ринку.

Як свідчать результати дослідження, основною проблемою застосування методів формування інноваційної політики підприємства є складність інтеграції інновацій у вже існуючі бізнес-процеси, що вимагає значних ресурсів та адаптації під потреби окремого підприємства. Часто виникає опір змінам серед працівників, що уповільнює впровадження нововведень і знижує ефективність інноваційних стратегій. Крім того, недостатнє фінансування та обмежений доступ до сучасних технологій можуть стати бар'єрами для реалізації інноваційної політики на практиці.

**Висновки та пропозиції.** Сучасна методологія формування інноваційної політики в системі менеджменту підприємства базується на відповідних підходах, які є комплексними та спрямованими на максимальне задоволення потреб ринку й підвищення ефективності інноваційних процесів. Найпоширенішими є такі підходи: стратегічний; процесний; системний; клієнтоорієнтований; гнучкий (Agile); інноваційний підхід з використанням відкритих інновацій.

### Список використаних джерел

1. Горобинська М.В. Управління інноваційними процесами на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 54. С.85–91. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/54\\_2021/16.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/54_2021/16.pdf). (дата звернення: 22.10.2024).
2. Дашенко Н. М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3(77)-1. С.

105–110.

3. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>. (дата звернення: 22.10.2024).

4. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Бездітко О. Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес, управління*. Видавничий дім «Гельветика». 2021. Вип. 6 (33). С. 134–139.

5. Лавриненко Л. М., Біліченко С. П. Інноваційна діяльність – основа розвитку підприємства в умовах війни та в післявоєнний період. *Ricerche scientifiche e metodi della loro realizzazione: esperienza mondiale e realtà domestiche*. 29 вер. 2023 р. 2023. С. 25–26. DOI:10.36074/logos-29.09.2023.04. (дата звернення: 03.11.2024).

6. Мороз О. В. Управління інноваційними процесами на підприємстві. Львів: Вид-во Львівського університету, 2020. 234 с.

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ СУСПІЛЬНОГО СЕКТОРУ**

Коваль Н., магістрант  
Науковий керівник: Плотнікова М. Ф., к. е. н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Ефективний розподіл державної влади є фундаментом для сталого розвитку будь-якої країни, особливо в умовах глобалізації та постійних змін. Чітке розмежування повноважень між центральною владою та органами місцевого самоврядування є ключовим фактором, який визначає здатність держави оперативно реагувати на потреби громадян, стимулювати економічний розвиток та забезпечувати соціальну стабільність. В умовах сучасних викликів для України, зростаючої складності суспільних процесів, децентралізація влади дозволяє наблизити прийняття рішень до громадян, підвищити їх залучення до управління місцевими справами та посилити відповідальність місцевих органів влади за результати своєї діяльності. Це, в свою чергу, сприяє розвитку громадянського суспільства та підвищенню довіри до державних інститутів.

**Основний зміст.** Для України, яка прагне інтегруватися до Європейського Союзу, питання децентралізації є особливо актуальним. Європейський досвід свідчить про те, що ефективна система управління суспільним сектором, зокрема з боку органів місцевого самоврядування є одним з ключових факторів успішної інтеграції до європейської спільноти. Вивчення досвіду країн ЄС дозволить Україні розробити власну модель децентралізації, яка враховуватиме специфіку її соціально- економічного розвитку та історичні особливості. Особлива роль у таких умовах належить чіткому розподілу повноважень (рис. 1): Підвищення ефективності управління реалізується внаслідок того, що кожен рівень влади зосереджується на вирішенні своїх завдань, що дозволяє уникнути дублювання функцій та бюрократії.



Децентралізація – це багатогранний процес, який охоплює не лише передачу повноважень від центрального до місцевого рівня, але й змінює саму природу відносин між ними. Політична децентралізація, надаючи місцевим громадам більше автономії у прийнятті рішень, створює фундамент для розвитку громадянського суспільства та поглиблення демократичних процесів. Адміністративна децентралізація, в свою чергу, забезпечує ефективніше надання адміністративних послуг та вирішення місцевих проблем. Фінансова децентралізація, надаючи місцевим бюджетам більшу самостійність, стимулює економічний розвиток регіонів та підвищує відповідальність місцевих органів влади за результати своєї діяльності.



**Рис. 1. Цільові орієнтири розвитку суспільного сектору**

Competing Values Framework (Фреймворк конкуруючих цінностей) розроблено на основі досліджень ефективності організацій в Мічиганському університеті. Фреймворк запрошує інтерпретувати світ без надмірної спрощеності, що відрізняє його від інших моделей. Він виявився корисним для розуміння лідерства, культури, інновацій, фінансових стратегій і

управління інформацією. Основні виміри фреймворку протиставляють гнучкість стабільності та внутрішню співпрацю зовнішній конкуренції (рис. 2). Кожен з чотирьох квадрантів представляє цінності і стратегії, що допомагають організаціям збалансувати суперечливі вимоги. Цей підхід використовується для розвитку лідерства, управлінських навичок, та структури організації, забезпечуючи глибше розуміння процесів і прийняття рішень у складних середовищах.



**Рис. 2. Модель управління суспільним сектором з урахуванням багатofункціонального характеру його розвитку**

**Висновки та пропозиції.** Ефективний розподіл державної влади є одним з найважливіших факторів успішного розвитку України. Вивчення досвіду країн ЄС та впровадження європейських стандартів у цій сфері дозволить нашій країні

побудувати сучасну, ефективну та орієнтовану на громадянина систему управління.

### **Список використаних джерел**

1. Schaltegger S., Beckmann M., K. Hockerts Collaborative entrepreneurship for sustainability. Creating solutions in light of the UN sustainable development goals. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. 2018/ Vol. 10 (2). p. 131–152. DOI 10.1504/IJEV.2018.092709

## **БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ**

Лазарева Я. М., магістрантка  
Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н, доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Сучасне ділове середовище характеризується високим рівнем конкуренції, що змушує підприємства шукати нові стратегії для збереження і збільшення ринкових часток. Одним із найефективніших способів досягнення цього є побудова сильного бренду. Бренд-менеджмент націлений на створення стійких емоційних зв'язків між споживачами та брендом, що сприяє формуванню лояльності та повторних продажів. В останніх дослідженнях, які проводили такі представники наукової спільноти як Любчук В., Лищенко М., Гавриш О., наголошується, що компанії зі стабільним брендом мають перевагу на ринку, адже він виступає не лише як рекламний атрибут, але й як символ якості, довіри та інновацій.

**Основний зміст.** У сучасному діловому середовищі, де конкурентна боротьба за споживача є надзвичайно високою, бренд виконує роль не лише ідентифікатора товарів або послуг, але й виступає гарантом якості, надійності й інноваційної складової продукції підприємства. Це досягається завдяки стратегічному підходу до бренд-менеджменту, що охоплює створення унікальної ідентичності бренду, його конкурентного позиціонування та адаптованих комунікаційних стратегій.

Згідно з результатами досліджень, бренд-менеджмент передбачає формування стійких асоціацій, що дозволяють споживачам ідентифікувати бренд на емоційному рівні та забезпечують постійний попит на продукцію компанії. Ці асоціації створюються через оптимальне поєднання таких компонентів бренду, як емоційна привабливість, обізнаність

споживачів, сприйняття якості та лояльність. Кожен із цих компонентів відіграє критично важливу роль у забезпеченні довгострокової конкурентної переваги, зокрема, сприяючи формуванню довіри до бренду та збереженню клієнтів у довготривалій перспективі.

Особливої уваги заслуговують інструменти бренд-менеджменту, такі як маркетингові комунікації, програми лояльності та брендові заходи. Їх мета – підсилення впізнаваності бренду, поглиблення емоційної прив'язаності та створення позитивного іміджу компанії в очах споживачів [1]. У сучасних умовах зростаючої значущості соціальної відповідальності підприємства, такі аспекти, як прозорість, етичність ведення бізнесу та впровадження екологічних ініціатив, значно впливають на формування довіри споживачів. Стратегія соціальної відповідальності є важливим інструментом для розвитку довгострокової переваги, адже демонструє прихильність бренду до високих етичних стандартів і соціальних цінностей.

У сучасному цифровому середовищі також спостерігається вплив цифровізації, персоналізації й екологічної спрямованості на бренд-менеджмент. Бренди, що активно використовують соціальні мережі, персоналізовані підходи до комунікацій та електронну комерцію, отримують значну перевагу у формуванні лояльної аудиторії та підтриманні довготривалих стосунків зі споживачами. Ці тенденції підкреслюють необхідність адаптації традиційних методів бренд-менеджменту до нових умов ринку, де значення мають не лише якість і ціна продукції, але й додаткова цінність, яку бренд може надати споживачам через інноваційні та відповідальні практики [2].

**Висновки та пропозиції.** Бренд-менеджмент є критично важливим елементом для створення довгострокових конкурентних переваг. Він сприяє формуванню унікальних асоціацій, які важко відтворити, а також підтримує лояльність клієнтів, що підвищує загальну стабільність бізнесу.

Для того щоб бренд сприяв підвищенню конкурентоспроможності підприємства, доцільно зосередитися на формуванні автентичної ідентичності, адаптованої до потреб

цільової аудиторії. Це можна досягти, зокрема, через регулярні оцінки бренду та дослідження споживацьких уподобань. Важливо інтегрувати екологічні й етичні ініціативи, що відповідають цінностям сучасних споживачів. Персоналізовані комунікаційні стратегії, побудовані на аналізі поведінкових даних та автоматизовані CRM-системи, дозволять покращити взаємодію зі споживачами. Окрім того, інвестиції в цифрові інструменти, рекламу в соціальних мережах та співпраця з інфлюенсерами допоможуть бренду побудувати міцнішу емоційну прив'язаність, підвищуючи його впізнаваність та привабливість на ринку.

### Список використаних джерел

1. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. *Соціологічні студії*. 2020. №1 (16). С. 57–63.
2. Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №48: веб-сайт. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80> (дата звернення: 12.10.2024).

## **ПРОЦЕС І КОМПОНЕНТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

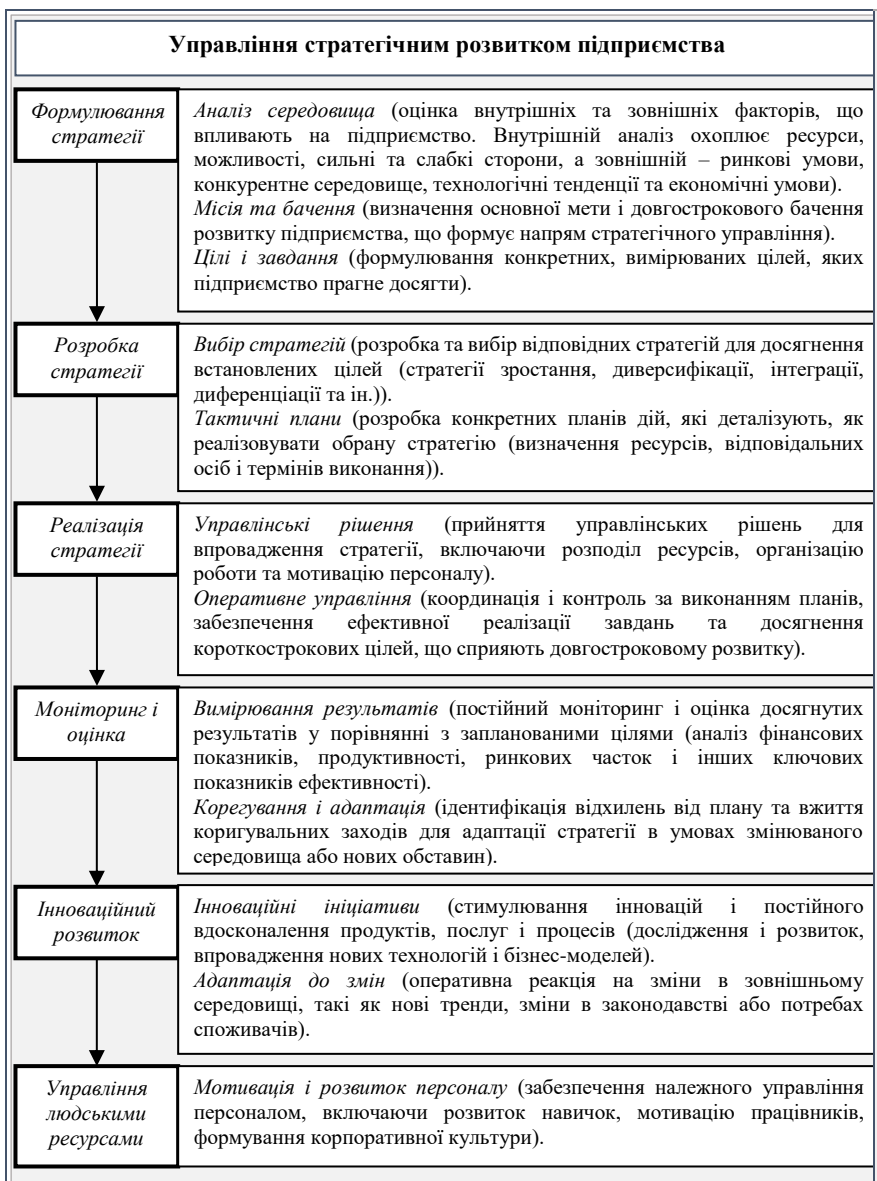
Мартиненко А. Б., магістрант  
Науковий керівник: Тарасович Л. В., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Важливе місце в реалізації бізнес-ініціатив для сучасних підприємств відведено не лише ресурсному забезпеченню, необхідному для досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності діяльності, але й стратегічному розвитку. Стратегічний розвиток, як невід'ємний атрибут успішного функціонування бізнесу, в свою чергу, потребує ефективного управління, адже чітко сформований механізм прийняття управлінських рішень є запорукою його якісного і кількісного масштабування.

Питання управління стратегічним розвитком є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, серед яких: М. Багорка, І. Копитова, І. Кравчук, С. Кучер, С. Лавриненко, М. Місевич, Л. Пергат, Т. Устік, З. Шершньова та ін. [1; 2]. Відзначаючи цінність результатів дослідження вказаних вчених, слід вказати на необхідність подальших наукових пошуків у цій площині проблематики.

**Основний зміст.** Конкретизація управлінських рішень та стратегічних кроків щодо забезпечення розвитку підприємства, а також їх функціональне корегування, передбачає застосування механізмів стратегічного управління. Встановлено, що поняття «управління стратегічним розвитком» на тепер не має єдино встановленої інтерпретації у наукових дослідженнях, що зумовлено різноплановістю його змісту у контексті стратегічних орієнтацій бізнес-суб'єктів. В загальному розумінні, управління стратегічним розвитком підприємства – це комплексний процес, що включає формулювання, реалізацію та моніторинг довгострокових стратегій, спрямованих на досягнення основних цілей і забезпечення стійкого конкурентного переваги в умовах змінюваного бізнес-середовища (рис. 1).



**Рис. 1. Процес управління стратегічним розвитком підприємства**



Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.

Дизайн процесу управління стратегічним розвитком включає шість ключових компонентів: 1) формулювання стратегії (аналіз середовища; місія та бачення; цілі і завдання); 2) розробку стратегії (вибір стратегій, тактичні плани); 3) реалізацію стратегії (управлінські рішення, оперативне управління); 4) моніторинг і оцінку (вимірювання результатів; коригування та адаптація); 5) інноваційний розвиток (інноваційні ініціативи, адаптація до змін); 6) управління людськими ресурсами (мотивація і розвиток персоналу).

До основних завдань віднесено: формулювання місії і бачення; аналіз середовища (зовнішній і внутрішній); визначення стратегічних цілей; розробку стратегій; планування; імплементацію стратегії; управління змінами; моніторинг та оцінку результатів; інновації та вдосконалення; управління ризиками; розвиток корпоративної культури. Окреслені завдання допомагають забезпечити ефективне управління, орієнтуючи діяльність конкретного підприємства на досягнення довгострокового успіху і адаптацію до мінливого бізнес-середовища.

**Висновки та пропозиції.** Відтак, стратегічне управління розвитком підприємства є інтегрованим і динамічним процесом, що вимагає уваги до змін у середовищі та своєчасної адаптації стратегій для забезпечення стійкого розвитку та досягнення довгострокових цілей.

### Список використаних джерел

1. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. №5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01>. (дата зв.: 22.02.2024).
2. Кучер С.Ф., Ротаєв М.Д. Стратегічне управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 181–184.

## **ERP-СИСТЕМИ, ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Шевчук О. Ю., магістрант  
Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

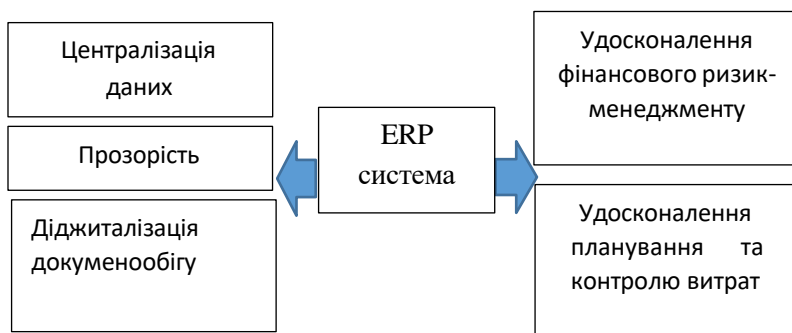
Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічними змінами, що зумовлені як дією воєнного стану в країні (негативний вплив) так і швидкими темпами розвитку автоматизації бізнес-процесів та розширенням можливостей оптимізації менеджменту ресурсів підприємства (позитивний вплив).

Питання формування переваг використання ERP-систем досліджували: Кавецький В. В., Ратушняк О. Г., Маркуц В.І., Кизенко О.О., Фединець Н., Івахненко С., Шпак Ю. та ін. Вказані науковці достатньо приділили увагу обґрунтуванню доцільності застосування вказаних систем, проте науково-технічний прогрес сприяє актуальності нових досліджень у цьому напрямі.

**Основний зміст.** ERP (Enterprise Resource Planning) системи – це сформовані платформи для автоматизації, систематизації та забезпечення оперативності управління ресурсним потенціалом підприємства. Проведені дослідження доводять доцільність використання таких систем, як інструменту для удосконалення фінансового менеджменту підприємств (рис. 1.).

Основними перевагами ERP систем визначають можливість інтеграції процесів управління ресурсним потенціалом підприємства [2, 3]. Щодо фінансових ресурсів, то вони дають можливість оперативно оновлювати необхідну фінансову інформацію, процеси бухгалтерського обліку, автоматизувати процеси бюджетування, оподаткування та ін.

Окрім цього, використання ERP систем дає можливість удосконалити документообіг через його цифровізацію. Вони дозволяють спростити процес роботи з фінансовими документами, у потрібний час оперативно сформувати та затвердити необхідні звіти, квитанції та ін. [1]. Серед очевидних переваг також можна виділити забезпечення цілісності та прозорості процесу фінансового управління.



**Рис.1. Переваги використання ERP систем у фінансовому менеджменті.**

Джерело: сформовано автором на основі [1-3].

Як відомо, однією з передумов прийняття ефективних фінансових управлінських рішень є володіння об'єктивною та оперативною інформацією. Оскільки, як було зазначено вище, ERP-система забезпечує поєднання інформації з усіх відділів підприємства, за умови її використання керівництво має доступ до необхідних даних для обґрунтування рішень у фінансовій сфері. Окрім зазначених вище переваг, використання такої системи дозволяє підвищити продуктивність праці працівників фінансового відділу, завдяки автоматизації процесів бюджетування, бухгалтерського обліку та ін. Прозорість ERP-системи дозволяє покращити процеси контролю, планування та звітності, знижує можливість нецільового спрямування коштів та інших зловживань. При виявленні відхилень від планових

показників є можливість швидкої реакції керівництва з метою вирішення проблем.

Фінансування є передумовою ефективності всіх бізнес-процесів підприємства, тому перевагою ERP-системи є можливість інтегруватися з іншими програмами (наприклад з CRM), що розширює можливість обґрунтування фінансової стратегії у відповідності з іншими процесами, що мають місце у господарській діяльності підприємства.

**Висновки та пропозиції.** Використання певного типу ERP-систем залежить від напрямку, масштабів бізнес-діяльності та стратегічних цілей. Проте доцільність, актуальність їх використання доведена проведеними дослідженнями. Зокрема у фінансовій сфері такі системи є одним із ефективних інструментів, зважаючи на переваги, які він надає (удосконалення фінансового менеджменту завдяки оперативності, прозорості інформації, оптимізації та інтеграції з іншими бізнес-процесами).

### Список використаних джерел

1 Як розробка власної ERP системи впливає на підприємство. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/yak-rozrobka-vlasnoyi-erp-sistemi-vplivaje-na-pidприємство> (дата зв.: 29.09.2024).

2. Маркуц В.І., Кизенко О.О. ERP-система як інструмент забезпечення раціонального використання ресурсів компанії. *Вчені записки*: зб. наук. пр. 2023. С. 68–78. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e4ccd8ab-f444-4130-9f97-23b40859a2ae/content> (дата зв.: 30.09.2024).

3. Кавецький В. В., Ратушняк О. Г. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. *Ефективна економіка*. 2023. С. 68–78. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2021/96.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf) (дата зв.: 30.09.2024).

## СУЧАСНИЙ СТАН СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Юхимець В. В., магістрантка  
Науковий керівник: Овдіюк О.М., к.е.н., доцент  
*Житомирський державний університет імені Івана Франка*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Сільське господарство – це одна з сфер, яка має виробничий характер та спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур та розведенням тварин. Є однією з провідних галузей економіки в нашій країні. Основне завдання сільського господарства полягає в тому, щоб забезпечити продуктами харчування населення та постачати сировину для промисловості [1].

Варто зазначити, що спостерігається тенденція до зростання врожайності, що забезпечує країні збільшення доходної частини та стабільність аграрного сектору. Станом на 2023 р. аграрії намолотили близько 58,4 млн. тон зернобобових культур. Ця рекордна врожайність була спричинена сприятливими погодними умовами.

**Основний зміст.** Варто зазначити, що сільське господарство може спричиняти негативний вплив на навколишнє середовище. Як результат, з кожним роком збільшується негативний вплив на навколишнє середовище, який можна прирівняти до екологічно небезпечних галузей. Згідно з даними Держстату України і Міністерства довкілля та природних ресурсів України, частка сільськогосподарських угідь в Україні становить майже 42 млн. га, або близько 70 % від загального земельного фонду України. Майже половина з цих земель, використовується сільськогосподарськими підприємствами решта, зазвичай, використовується господарствами населення. Так, рівень розораності земель у корпоративному секторі ще у 2005 р. становив майже 90 % і з того часу мав тенденцію до збільшення по всій території України. Це спричиняє негативний

вплив на ґрунт, а саме – деградацію ґрунтів. Як наслідок, ґрунт втрачає свої природні властивості [2].

Однією з найбільших проблем у сільському господарстві на сьогоднішній день є вирощуванням монокультур. Монокультура – це спосіб вирощування на одній ділянці лише комерційно привабливої однієї культури, не використовуючи сівозмін. Також, поняття монокультування використовується і в тваринництві, наприклад, вирощування та розведення лише одного виду тварин: корів, свиней, вівців тощо. Найбільш розповсюдженими монокультурами в Україні є пшениця, кукурудза, соя та ріпак. А з огляду на велику розораність за останні 10 років все частіше почали використовувати на таких землях соняшник. Варто зазначити, монокультури спричиняють погіршення стану довкілля [4]. Таким чином, до ознак погіршення стану ґрунту, можемо віднести деградацію та розорення, зниження шару гумусу, нашестя шкідників, надмірне використання пестицидів, надмірне використання води.

Для того, щоб задовільнити потреби сучасного людства, не підставляючи майбутні покоління та для збереження сільського господарства, комісією Організації Об'єднаних Націй було узгоджено концепцію сталого розвитку. Концепція сталого розвитку базується на п'яти ключових принципах:

- людство може надати розвитку справді сталий і довгостроковий характер, щоб потреби людей, які живуть сьогодні, могли бути задоволені без шкоди для здатності майбутніх поколінь;
- обмеження, які існують у сфері використання природних ресурсів, є відносними. Вони пов'язані з сучасною технологією та соціальною організацією, а також із здатністю біосфери до самовідтворення;
- необхідно задовольняти базові потреби всіх людей і надавати їм можливість реалізувати свої прагнення до багатшого життя. Без цього стабільний і довгостроковий розвиток був би неможливим. Бідність є однією з головних причин екологічних та інших катастроф і бідність є широко поширеним явищем у всьому світі;

- необхідно адаптувати умови життя людей, які споживають надлишок ресурсів (грошових і матеріальних), до екологічного потенціалу Землі, особливо в частині споживання енергії;
- масштаб і швидкість зростання населення повинні бути сумісні з продуктивним потенціалом мінливих глобальних екосистем планети [3].

**Висновки та пропозиції.** Отже, сучасний стан сільського господарства потребує особливої уваги в контексті сталого розвитку. Варто зазначити, що на сьогодні переважна більшість земель піддаються руйнації. Необхідність дотримання концепцій сталого розвитку, в такий спосіб, сприятиме мінімізації негативного впливу на Землю на сучасному етапі та в майбутньому.

### Список використаних джерел

1. Риковська О., Фраєр О., Михайленко О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та доквіллєвих питань. За ред. М. Белкіна, А. Даниляк. Київ: ГО "Екодія". 2024. 22 с.
2. Чебанко О., Цикало Н. Основи екології: навч. посіб. Олександрівка. 2014. 87 с.
3. Корінець Р. Сільський розвиток: навч. посіб. Київ. 2023. 157 с.
4. Монокультура та її роль у сільському господарстві. *EOS DATA ANALYTICS*: веб-сайт. URL: <https://eos.com/uk/blog/monokultura/> (дата звернення: 05.09.2024)

## **АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ**

Царенко В. А., магістрант  
Науковий керівник: Ларіна Я. С., д.е.н., професор  
*Київський національний економічний університет імені  
Вадима Гетьмана*

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з невизначеністю, складно повною мірою оцінити всі фактори зовнішнього середовища та прийняти на основі цього раціональні рішення. Проте, для того, щоб ефективно здійснювати свою діяльність на ринку, компаніям варто швидко адаптуватися до змін. Особливо це стосується маркетингової товарної політики, адже вона є важливою складовою для підприємств, зважаючи на те, що товар займає вагоме місце в маркетинг-міксі. Тому дослідження за цією тематикою є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблема пристосування маркетингової товарної політики підприємств до викликів, пов'язаних з війною, відносно нещодавно почала висвітлюватися в роботах науковців. Цій темі присвятили свої наукові праці Бубенець І., Заковоротний І., Ігнатенко О., Ліпич Л., Морохова В., Савицька Н. та інші вчені.

**Основний зміст.** Воєнний стан впливає на підприємства більшою чи меншою мірою, залежно від їхнього рівня конкурентоспроможності, ринків, на яких вони знаходяться, тощо. Однак усім їм важливо враховувати те, наскільки актуальними є ті чи інші товари, які вони мають намір продавати, під час війни. Зміна умов життя споживачів, спричинена війною, тягне за собою й відповідні зміни в їхніх уподобаннях, а також призводить до зміщення пріоритетів щодо певних товарних груп. З початком воєнного стану зменшилися об'єми споживання в таких категоріях, як авіаперельоти, розваги, алкоголь, косметичні засоби, побутова техніка тощо. При цьому, збереглася тенденція щодо того, що найбільшу частку у витратах населення складає придбання продуктів харчування та



повсякденного попиту. Низька купівельна спроможність знизилася ще більше. Тому варто вчасно реагувати на ці фактори та здійснювати відповідним чином маркетингову товарну політику [1, с. 88; 2, с. 2-4].

Через те, що попит під час війни змінюється, підприємствам потрібно брати до уваги наступне:

- аналіз макросередовища;
- дослідження цільової аудиторії та споживчих трендів;
- планування продукції, включаючи запуск нових товарів або вдосконалення чи виведення з ринку наявних;
- врахування ризиків та зниження їхнього впливу;
- можливість застосування інновацій та досліджень для поліпшення товарів [3, с. 333; 4, с. 4].

Впровадження воєнного стану змінило особливості складових, які забезпечують конкурентоспроможність компаній, зокрема й тих, що стосуються маркетингової товарної політики. Так, якщо до цього якість продуктів та послуг забезпечувалася розумінням потреб споживачів, аналізом діяльності конкурентів та відповідністю певним стандартам, то зараз, під час активних бойових дій, посилилася важливість безпеки виробництва. Що стосується впровадження інноваційних товарів, то попередні дослідження, які необхідно проводити перед їхнім запуском, стало важче фінансувати, що особливо відчутно для малих та середніх підприємств [5, с. 255].

**Висновки та пропозиції.** Отже, в умовах воєнного стану маркетингова товарна політика підприємств повинна пристосовуватися до мінливого зовнішнього середовища. Це пов'язано переважно зі зміною споживчої поведінки. Та, окрім аналізу цільової аудиторії, варто також займатися переглядом та вдосконаленням товарного асортименту, досліджувати інновації для його поліпшення тощо. Останній аспект, у свою чергу, вимагає зараз дедалі більших вкладень ресурсів, ніж це було до впровадження воєнного стану.

### Список використаних джерел

1. Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Морохова В. О., Миронова Н. С. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. № 4 (04), 2023. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/53/52>
2. Ільчук О. О., Миськів Г. В. Тенденції зміни поведінки споживачів під час кризових явищ в економіці України та країн Європи. *Економіка та суспільство*. Випуск № 49, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2264/2187>
3. Савицька Н., Бубенець І., Заковоротний І., Ігнатенко О. Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 2, 2024. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/127/134>
4. Абрамович І. А., Квасова М. С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. Випуск № 39, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345/1299>
5. Шевчук Н. Р., Воржакова Ю. П. Особливості забезпечення конкурентоспроможності в умовах воєнного стану. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції*. м. Кривий Ріг. 28 квітня 2023 р. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2748/1/%D0%94%D0%BE%D0%BD%D0%9D%D0%A3%D0%95%D0%A2%20-%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D0%9C%D0%9D%D0%9F%D0%9A%20%282023%29.pdf#page=239>

## СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НЕОБХІДНІСТЬ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

Мартиненко Т. О., магістрантка  
Науковий керівник: Тарасович Л. В., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Маркетингові технології є важливим інструментом для бізнесу, що прагне залишатися конкурентоспроможним, ефективно працювати з клієнтами та оптимізувати бізнес-процеси у швидкозмінюваних ринкових умовах. Маркетингові технології – це застосування інструментів, методів та систем для аналізу, планування, впровадження і контролю маркетингових процесів для ефективного залучення, утримання та взаємодії з клієнтами (цільовим ринком). Саме маркетингові технології дозволяють підприємствам повноцінно розуміти потреби споживачів, оптимізувати рекламні кампанії, автоматизувати комунікації та збільшувати продуктивність бізнесу.

Питання розвитку маркетингових технологій є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, серед яких: Л. Балабанова, О. Буднік, О. Власенко, І. Волкова, С. Гаркавенко, В. Зіновчук, В. Піменов, Н. Степаненко, В. Циганок та ін. [1; 2]. Відзначаючи цінність результатів дослідження вказаних вчених, слід вказати на необхідність подальших наукових пошуків у цій площині.

**Основний зміст.** Маркетингові технології займають ключове місце в системі менеджменту підприємства, оскільки сприяють реалізації стратегічних і операційних завдань бізнесу, пов'язаних із просуванням продукції, залученням клієнтів та підвищенням конкурентоспроможності. Їх вплив охоплює різні рівні управління – від стратегічного планування до операційної діяльності.

Нині будь-який бізнес неможливий без застосування маркетингових технологій, що обумовлено кількома ключовими факторами, які визначають сучасні ринкові умови (рис. 1).



**Рис. 1. Експлікація застосування маркетингових технологій в бізнесі**

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел.

Відтак, зміна поведінки споживачів є одним із ключових ринкових факторів, адже в сучасну цифрову епоху споживачі більше взаємодіють з брендами через різноманітні онлайн-платформи, соціальні мережі та мобільні додатки. І саме маркетингові технології допомагають бізнесу адаптуватися до таких швидкоплинних змін та уможливають персоналізацію обслуговування кожного клієнта, тобто орієнтуються на клієнтоорієнтований підхід.

Натомість високий рівень конкуренції змушує підприємства шукати нові способи залучення і утримання клієнтів, зокрема через використання аналітичних інструментів, автоматизацію процесів, CRM- системи, що дозволяє приймати швидкі й обґрунтовані рішення для підвищення ефективності бізнес-діяльності.

Фактор оптимізації витрат залишається визначальним у прийнятті рішень щодо використання маркетингових технологій з огляду на можливість автоматизації рутинних процесів, знижуючи витрати на ручну працю та збільшуючи точність і швидкість виконання завдань, що суттєво підвищує продуктивність і рентабельність. Сучасні маркетингові технології надають можливість збирання й аналізу великих обсягів інформації про споживачів, ринкові тенденції та ефективність кампаній, що дає бізнесам змогу краще розуміти потреби клієнтів і вчасно реагувати на зміни.

В умовах сучасної трансформації цифровізація бізнесу є незамінним атрибутом бізнес-діяльності, що пояснюється необхідністю упровадження маркетингових технологій з метою забезпечення гнучкості та адаптивності до нових викликів ринку. Основні аспекти сутності маркетингових технологій включають:

1) автоматизацію маркетингу (дозволяє зменшити ручну працю, автоматизуючи такі завдання, як електронні розсилки, сегментація аудиторії та управління лідогенерацією);

2) аналіз даних (маркетингові технології надають інструменти для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що допомагає краще зрозуміти поведінку клієнтів і приймати обґрунтовані управлінські рішення);

3) цифрові комунікації (завдяки технологіям можна охоплювати ширшу аудиторію через різні канали, такі як соціальні мережі, веб-сайти, мобільні додатки, забезпечуючи персоналізований підхід до кожного клієнта);

4) оптимізацію бізнес-процесів (сучасні технології допомагають покращувати управління маркетинговими кампаніями, мінімізувати витрати та максимізувати рентабельність інвестицій).

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, маркетингові технології є ключовим інструментом для адаптації бізнесу до динамічних ринкових умов та підвищення конкурентоспроможності.

### Список використаних джерел

1. Майкл Портер. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Майкл Портер; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

2. Tarasovych L., Yaremova M., Budnik O., Fedorchuk S. Assortment policy formation as a marketing management tool in business processes: the theoretical content and methodological foundation. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 148–154. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.148.

3. Yaremova M., Tarasovych, L., Vlasenko O. Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №7. Р. 46–50. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.46.

## **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ІТ-КОМПАНІЙ**

Кругляк О. Е., магістрант  
Науковий керівник: Кравчук І. І., д.е.н., професор  
*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми та аналіз досліджень.** Формування організаційної культури в системі менеджменту сучасних ІТ-компаній полягає у розробці механізмів координації організації, адаптованих до впливу глобалізації бізнесу, зростаючої значимості інформаційних технологій в економіці та необхідності пристосування компаній до динамічних змін на національному та світовому ринках. Пошуком шляхів визначення та формування організаційної культури в системі менеджменту займалися вітчизняні та зарубіжні дослідники, І. Свидрук, Ю. Миронов, Б. Кудницький, А. Мохненко, К. Мельникова, Е. Шейн та інші. Їхні дослідження вказують на аспекти розвитку організаційної культури як об'єкту управління та підкреслюють значний вплив на ефективність і стабільність роботи організацій, і ІТ-сфера не є виключенням.

Мета дослідження – обґрунтування аспектів формування організаційної культури та розробка пропозицій щодо її розвитку в системі менеджменту сучасних ІТ-компаній.

**Основний зміст.** Організаційна культура – це сукупність прийомів, правил та їх адаптації до вимог зовнішнього середовища і внутрішніх відносин між групами працівників, що сформована впродовж усієї історії організації. І. Свидрук, Ю. Миронов, Б. Кудницький зауважують, що формування організаційної культури відбувається поступово, вбираючи досвід працівників, їх виховання, а також враховуючи цілі й установки організації. Основною метою організаційної культури є створення позитивного психологічного клімату, який об'єднує працівників в єдиний колектив з єдиними етичними, моральними та культурними цінностями [1].

Вітчизняні дослідники також посилаються на модель Е. Шейна, котрий виділяє три рівні організаційної культури: артефакти (зовнішні прояви культури), цінності та основні припущення (глибинні переконання, які визначають поведінку). Сильна сторона моделі полягає в чіткій розшифровці можливостей застосувати її до практичної ситуації [2]. Дослідник підкреслює важливість проведення аналізу на всіх рівнях управління та гармонійної інтеграції цих рівнів у міжнародному контексті, що може бути також актуально для ІТ-компаній, де міжкультурна співпраця є частиною повсякденної роботи.

Інші вітчизняні науковці, А. Мохненко та К. Мельникова, дійшли до висновку, що «корпоративна культура, як ресурс ІТ-підприємства, безцінна». Вона є невід'ємною у формуванні іміджу підприємства, а також бренду. Автори зауважують, що для досягнення успіху будь-який бізнес має бути клієнт орієнтованим, відкритим для побудови бізнес-стосунків [3].

Вивчення і аналіз вищезгаданих досліджень дозволяє припустити, що основними напрямками розвитку організаційної культури в системі менеджменту сучасних ІТ-компаній слід вважати такі:

- впровадження систем моніторингу для оцінки стану організаційної культури та виявлення проблем;
- створення гнучкої та адаптивної системи реагування на зміни в глобальному середовищі;
- інвестування в навчання і розвиток для підвищення професійних навичок та особистісних якостей працівників;
- надання умов для експериментів та впровадження нових ідей;
- активне просування цінностей компанії для покращення іміджу на ринку;
- дотримання глобальних стандартів із врахуванням локальних вимог та умов; створення прозорої системи комунікацій соціальною відповідальністю

Комплексний підхід до формування організаційної культури не тільки підвищить рівень задоволеності працівників,



але й сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

**Висновки і пропозиції.** Формування організаційної культури в системі менеджменту сучасних ІТ-компаній забезпечується економічними та психологічними чинниками координації, що у подальшому сприяє компонентному формуванню організаційної культури за моделлю Е. Шейна, що може вважатись перспективою подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

### **Список використаних джерел**

1. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації. URL: <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii9> (дата звернення: 18.10.2024).

2. Модель тривірневої організаційної культури. URL: [https://stud.com.ua/15360/menedzhment/model\\_tririvnevoyi\\_organizatsiyanoi\\_kulturi#goog\\_rewarded](https://stud.com.ua/15360/menedzhment/model_tririvnevoyi_organizatsiyanoi_kulturi#goog_rewarded) (дата звернення: 18.10.2024).

3. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/720/706> (дата звернення: 27.10.2024).

## РОЛЬ АМОРТИЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Жаврук К., магістрантка  
Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми.** Основні засоби є важливою частиною будь-якого підприємства, оскільки вони беруть участь у виробничій діяльності протягом тривалого періоду, поступово втрачаючи свою вартість через зношення, як фізичне, так і моральне. Сьогодні амортизація відіграє все більшу роль в оновленні основних засобів, особливо через швидкий розвиток науки і техніки та моральне старіння активів. Прискорений технічний прогрес сприяє інтенсивнішій експлуатації існуючих ресурсів, а амортизація потрібна для підтримання їх вартості на належному рівні.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання ролі амортизаційної політики у забезпеченні ефективності використання основних засобів у своїх працях досліджували такі науковці, як П.Т. Бубенко, Н.Г. Виговська, Т.Г. Китайчук, О.П. Колісник, Л.В. Овод, О.І. Степаненко та ін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, амортизація є інструментом збереження капіталу, вкладеного в основні засоби. Лібералізація амортизаційної політики може заохочувати підприємства інвестувати в оновлення своїх основних фондів. Від коректної амортизаційної стратегії залежить не лише точність обліку, але й фінансова стабільність компанії та її довгостроковий стратегічний розвиток [4, с. 356].

Механізм амортизації та амортизаційної політики охоплює [1, с. 65]:

1) поступове перенесення вартості основних фондів на собівартість виготовленої продукції;

2) ідшкодування витрат на основні засоби за рахунок доходів від продажу готової продукції;

3) створення та розподіл амортизаційних фондів для їх раціонального використання.

У результаті ефективна амортизаційна політика допомагає підприємствам стимулювати інвестиції, розвивати технології та зміцнювати свою конкурентоспроможність.

Організація та методичні принципи формування інформації про складові амортизаційної політики, зокрема з облікового боку, визначаються НП(С)БО 7 «Основні засоби». З цього стандарту випливають основні елементи амортизаційної політики для основних засобів [2]:

- визнання основних засобів як об'єктів бухгалтерського обліку за вартісним критерієм;
- визначення суми, що підлягає амортизації;
- встановлення терміну корисного використання активів;
- розрізнення способів використання основних засобів (активний та пасивний);
- вибір методу нарахування амортизації;
- ідентифікація подій, які можуть вплинути на первісну вартість та обсяг амортизаційних відрахувань, таких як поліпшення, переоцінка чи ліквідація об'єктів.

Основні засоби амортизуються до моменту досягнення ліквідаційної вартості, яка встановлюється на етапі введення об'єктів в експлуатацію. Ліквідаційна вартість – це сума грошей, яку підприємство очікує отримати від продажу або ліквідації активів по завершенню їх терміну корисного використання. Якщо підприємство не може визначити ліквідаційну вартість на момент введення об'єкта в експлуатацію, її приймають за нуль. Цей підхід передбачає, що амортизаційна вартість може бути меншою або дорівнювати початковій вартості об'єкта.

Використання основних засобів можна поділити на активну та пасивну форми. Активна форма охоплює дії, пов'язані з безпосереднім використанням майна та його обслуговуванням. Пасивна форма передбачає тимчасове виведення майна з експлуатації для ремонту або модернізації, що призводить до зупинки нарахування амортизації. Отже, амортизаційна політика

охоплює всі аспекти обліку основних засобів, незалежно від способу їх використання [3, с. 189].

**Висновки.** Ефективне управління підприємством і стратегія його майбутнього розвитку залежать від розробки збалансованої амортизаційної політики, яка визначає принципи економічного управління та сприяє зміцненню функцій обліку й аналізу. Вибір елементів такої політики має бути обґрунтованим, оскільки це важливо для організації ефективного управління. Як наслідок, сучасні українські підприємства можуть підвищити надійність і корисність фінансово-економічної інформації, що забезпечує можливість успішної реалізації їхньої господарської діяльності.

### Список використаних джерел

1. Овод Л.В. Сутність амортизаційної політики та її складові елементи. *Вісник технологічного університету Поділля. Економічні науки : науковий журнал*. 2003. № 5. Ч. 2, Т. 1. С. 64-68.

2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>

3. Степаненко О.І. Необоротні матеріальні активи в амортизаційній політиці підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1(67). С. 186-192.

4. Степаненко О.І. Основні засоби в системі бухгалтерського обліку та управління. *The scientific paradigm in the context of technological development and social change : Scientific monograph. Part 1*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. С. 338-374.

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЯ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Можар П.В., магістрант  
Науковий керівник: Зелінська А.М., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Збутова політика займає одне з ключових місць в системі менеджменту підприємства. Налагоджена збутова політика сприяє оптимізації каналів продажу, скорочуючи витрати та підвищуючи рентабельність. Ефективне управління, при цьому, дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни попиту і тенденцій на ринку, що є критично важливим для забезпечення розвитку бізнесу. Крім того, у контексті цифрової трансформації підприємства потребують інтеграції новітніх технологій, зокрема CRM-системи та електронної комерції, для покращення клієнтського досвіду. Відтак, управління збутовою політикою є незамінним атрибутом адаптації до мінливих умов ринку, оптимізації бізнес-процесів та покращення конкурентоспроможності на тлі високої конкуренції та соціально-економічних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показує, що проблематика збутової політики та управління нею залишається в фокусі уваги сучасних науковців. Зокрема, дане питання активно досліджують: О. Андрусь, І. Абрамович, М. Багорка, О. Бездітко, О. Білоусова, О. Зозульов, О. Ковалик, О. Корман, О. Кравченко, С. Лавриненко, І. Мельник, О. Молнар, В. Нехай, А. Ніколайчук, А. Осадчук, С. Розумей, О. Семенда, В. Слівінська, О. Шишкін та ін. [1–4]. Водночас, дослідження цього питання є важливим для адаптації підприємств до змінних ринкових умов і зростаючої конкуренції, впровадження нових технологій та інновацій у збутові бізнес-процеси, що допоможе оптимізувати продажі та задовольнити зростаючі потреби

клієнтів.

**Основний зміст.** Управління збутовою політикою – динамічний, систематичний і багатоступеневий процес, що охоплює різні етапи – від розробки стратегій збуту до їх реалізації та контролю., метою якого є забезпечення ефективної організації збуту товарів (послуг), досягнення комерційних цілей та задоволення потреб споживачів.

У процесі управління збутовою політикою підприємства слід орієнтуватися на сучасні тенденції ринку та впровадження новітніх інструментів і технологій. В умовах ТОВ «ПРОМЕКІП» доцільними вбачаються такі напрями та інструменти:

1) *розвиток електронної комерції (e-commerce)* – інтернет-продажі стають ключовим каналом збуту для багатьох підприємств. Досліджуване підприємство вже використовує власний сайт для продажу продукції, однак варто активніше інтегрувати сучасні платформи e-commerce, наприклад, Marketplace (Prom.ua, Rozetka) або глобальні платформи Amazon або eBay. Використання систем SEO для підвищення видимості сайту у пошукових системах також може збільшити продажі;

2) *автоматизація процесів продажу та впровадження CRM-систем* – автоматизація процесів через впровадження систем управління відносинами з клієнтами дозволить ефективніше обробляти замовлення, зберігати історію взаємодії з клієнтами та персоналізувати пропозиції;

3) *оптимізація логістичних процесів* – покращення ланцюгів постачання та логістичних процесів уможливить швидку та надійну доставку продукції клієнтам. Використання сучасних інструментів, зокрема ERP-системи, дозволить оптимізувати управління запасами та скоротити терміни виконання замовлень, що підвищить лояльність клієнтів;

4) *омніканальна збутова стратегія* – передбачає інтеграцію всіх каналів збуту (онлайн та офлайн) для створення єдиного клієнтського досвіду;

5) *аналіз ринкових даних і прогнозування попиту* – для ефективного управління збутом варто впроваджувати системи

аналізу великих даних (Big Data) та прогнозування попиту. Це дозволить краще розуміти поведінку споживачів, адаптувати асортимент до їхніх потреб і оперативніше реагувати на зміни ринку;

б) *цінова гнучкість і маркетингові акції* – впровадження гнучкої цінової політики з різними системами знижок та акцій допоможе стимулювати продажі та залучати нових клієнтів;

7) *вихід на нові ринки* – активний пошук нових регіональних ринків та ринків за межами України може стати одним з основних напрямів для зростання, що можна досягти шляхом розширення співпраці з міжнародними дистриб'юторами або участі в міжнародних виставках та бізнес-форумах;

8) *удосконалення післяпродажного обслуговування* – допоможе зміцнити довіру клієнтів до компанії та підвищити рівень їх лояльності.

У контексті даного дослідження пропонується проект впровадження сучасної стратегії збуту, який спрямований на оптимізацію продажів, підвищення конкурентоспроможності та збільшення частки ринку (рис. 1). Метою проекту визначено: 1) збільшення обсягів продажів на 25 % протягом перших двох років; 2) підвищення рентабельності компанії на 10–15%; 3) збільшення кількості клієнтів на 30 % за рахунок охоплення нових ринків.

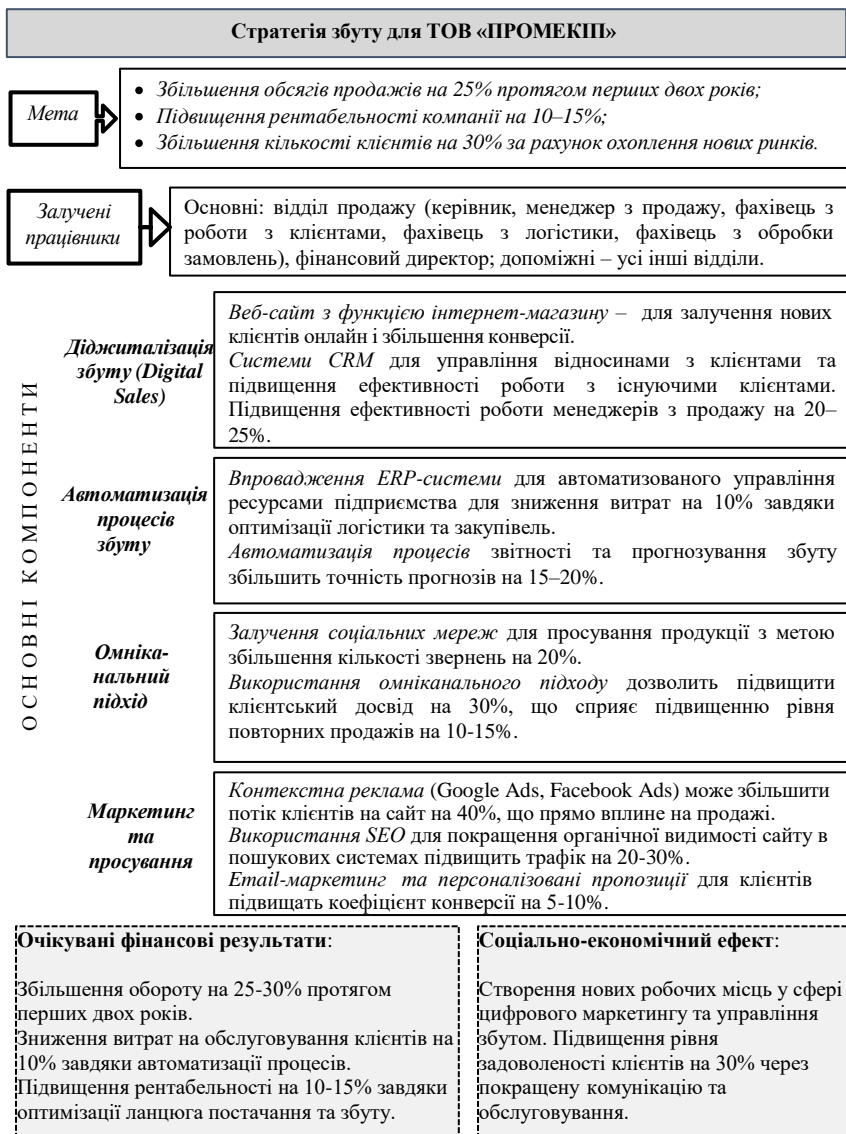
Основними компонентами стратегії збуту є такі:

1) *діджиталізація збуту* (передбачає впровадження (активізацію) цифрових інструментів для управління продажами):

– веб-сайт з функцією інтернет-магазину (дозволяє залучити нових клієнтів онлайн і збільшити конверсії. За даними досліджень, компанії, які превалюючим чином використовують електронну комерцію, збільшують продажі на 15–20%);

– системи CRM для управління відносинами з клієнтами та підвищення ефективності роботи з поточними клієнтами. Очікується підвищення ефективності роботи менеджерів з продажу на 20–25%;

*МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА:  
тренди та подолання викликів*



**Рис. 1. Удосконалена стратегія збуту для ТОВ «ПРОМЕКІП»**  
Джерело: власні дослідження.



2) автоматизація процесів збуту (дозволить зменшити час на виконання рутинних завдань – оформлення замовлень, управління складом, комунікація з клієнтами тощо):

- впровадження ERP-системи для автоматизованого управління ресурсами підприємства, що знизить витрати на 10% завдяки оптимізації логістики та закупівель;

- автоматизація процесів звітності та прогнозування збуту може збільшити точність прогнозів на 15–20%;

3) омніканальний підхід (передбачає використання кількох каналів продажу: фізичні точки, інтернет-магазин, соціальні мережі, партнерські мережі):

- залучення соціальних мереж для просування продукції для збільшення кількості звернень на 20 %;

- використання омніканального підходу дозволить підвищити клієнтський досвід на 30 %, що сприятиме підвищенню рівня повторних продажів на 10–15%;

4) маркетинг та просування (впровадження сучасних інструментів цифрового маркетингу):

- контекстна реклама (Google Ads, Facebook Ads) збільшить відвідуваність сайту на 40 %;

- використання SEO для покращення органічної видимості сайту в пошукових системах підвищить трафік на 20–30%;

- email-маркетинг та персоналізовані пропозиції для клієнтів підвищать коефіцієнт конверсії на 5–10%.

Передбачається, що фінансові результати ТОВ «ПРОМЕКІП» значно покращаться за рахунок: збільшення обороту на 25–30% протягом перших двох років; зниження витрат на обслуговування клієнтів на 10 % завдяки автоматизації процесів; підвищення рентабельності на 10–15% завдяки оптимізації ланцюга постачання та збуту.

Соціально-економічний ефект реалізації проекту полягає, по-перше, у створенні нових робочих місць у сфері цифрового маркетингу та управління збутом; по-друге, підвищенні рівня

задоволеності клієнтів на 30 % через покращену комунікацію та обслуговування.

**Висновки та пропозиції.** Удосконалення збутової політики ТОВ «ПРОМЕКІП» вимагає впровадження сучасних технологій, автоматизації процесів та омніканальної стратегії. Впровадження сучасної стратегії збуту допоможе підприємству стати лідером у своїй галузі, зберігаючи високий рівень ефективності та забезпечуючи стійке зростання.

### Список використаних джерел

1. Ковалик О.А. Характеристика транспортно-логістичного забезпечення діяльності підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №6. С. 22–24.

2. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. № 58. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-19. (дата звернення: 12.10.2024).

3. Молнар О., Калинич П., Сегедій В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в системі збуту підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 54–59.

4. Нехай В.В., Колокольчикова І.В. Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. Хмельницький. 2023. № 1. С. 120–125.

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Одарич Ю. Ю., магістрантка  
Науковий керівник: Тарасович Л. В., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** У сучасних умовах організація збутової діяльності є однією з ключових складових успішного функціонування підприємства. Збут продукції завершує виробничий процес, і його ефективне управління може значно підвищити загальну результативність діяльності та посилити конкурентні позиції компанії на ринку. Удосконалення управління збутовими процесами є актуальним напрямом розвитку підприємств.

Ефективна стратегія збуту ґрунтується на комплексному аналізі та адаптації до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах посиленої конкуренції та стрімкого розвитку ринків як споживчих, так і промислових товарів, одним із головних завдань є вдосконалення механізму управління підприємством. Враховуючи це, успіх підприємства та підвищення його прибутковості значною мірою залежать від ефективності збутової системи. Проте сьогодні питання формування і реалізації збутової стратегії на підприємствах часто не отримують достатньої уваги. Це підкреслює необхідність створення дієвого механізму розробки та обґрунтування стратегії збуту, адже саме вона забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій показує, що питання удосконалення управлінням збутової діяльності підприємств висвітлювались у працях багатьох українських і зарубіжних науковців, таких як Гаркавенко С., Онищенко В., Старостіна А., Дойл П., Сондерс Д., Бутенко Н., Котлер Ф., Адамсон Б. та інші. Стратегічні аспекти управління збутовою діяльністю також досліджені в роботах таких авторів, як

Балабанова Л., Голікова Г., Стасішена К., Тарасюк Г., Горшкова Л., Бозуленко О. та ін. [2]. Проте не всі питання удосконалення збутової діяльності підприємств достатньо досліджені, особливо з огляду на постійні зміни в бізнес-середовищі. Потребують подальшого обґрунтування форми, методи та підходи до розробки стратегічних заходів для підвищення ефективності управління цією діяльністю.

**Основний зміст.** Системи просування продукту є важливим елементом комерційної діяльності підприємства, оскільки їхня мета полягає у збільшенні обсягів продажу та підвищенні впізнаваності бренду. Вони включають різноманітні методи та інструменти, які спрямовані на просування продукту чи послуги потенційним клієнтам, зокрема рекламу, зв'язки з громадськістю та стимулювання збуту [2]. Тобто, збут є однією з ключових складових економічного зростання підприємства.

Розвиток підприємства охоплює процеси проектування, виробництва та доставки готової продукції споживачам. Це свідчить про те, що належно організована й реалізована збутова діяльність у сучасних умовах ведення бізнесу може значно підвищити загальну ефективність підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

У сучасних умовах зростаючої конкуренції, швидких змін у маркетинговому середовищі, підвищеного рівня ризику та невизначеності, застосування механізмів стратегічного менеджменту в управлінні збутовою діяльністю стає ключовим фактором для її ефективності [2]. Це створює передумови для досягнення конкурентних переваг підприємства та посилення його стратегічної спрямованості. Л. В. Балабанова зазначає, що збутова діяльність у повному сенсі охоплює різні процеси, що включають організацію складування, транспортування, передпродажну підготовку, підтримку запасів, просування до оптових і роздрібних торгових точок, пакування і реалізацію товарів, основною метою яких є задоволення потреб цільової аудиторії та отримання прибутку підприємством [1].

Просування товарів на ринок є тривалим, складним та витратним процесом, у якому залучені щонайменше дві сторони: виробник і споживач. Цей процес можна розглядати

як комерційну пропозицію підприємства, основною метою якої є задоволення потреб покупців.

Встановлення прямих та непрямих комунікацій між підприємством та його цільовою аудиторією є головною задачею системи просування товарів [6]. Одним із важливих аспектів удосконалення збутової діяльності є розробка стратегії. Аналіз збуту враховує такі індикатори, як динаміка обсягів продажів, клієнтська база, структура збуту, частка експорту в різних регіонах тощо, що дає змогу оцінити ефективність збутової діяльності. Крім того, планування та прогнозування ринкових тенденцій відіграє важливу роль. Організація збутової діяльності базується на аналізі споживачів, пошуку нових клієнтів, задоволенні їхніх потреб, виборі ринків і підвищенні прибутковості продажів [6]. Таким чином, формування стратегії збуту передбачає вибір стратегічної альтернативи на основі проведеного аналізу ринкового середовища.

Будь-який цілеспрямований процес починається з внутрішнього усвідомлення того, як він буде розвиватися. Першим кроком у стратегічному управлінні збутовою діяльністю підприємства є рішення про необхідність впровадження основних принципів стратегічного управління. Без чіткого розуміння керівництвом та працівниками їхніх ролей і функцій неможливо успішно досягти спільної мети, навіть якщо стратегія ретельно продумана [1].

Для забезпечення ефективного управління збутовою діяльністю необхідно створити відповідну інформаційну базу. Система інформаційної підтримки має бути спрямована на пошук фінансових ресурсів і можливостей для реалізації стратегії, включаючи залучення кваліфікованих кадрів.

Підвищення мотивації працівників до реалізації стратегії є важливим чинником її успішного впровадження. Ефективне управління збутовою діяльністю можливе, коли всі співробітники поділяють загальну ідею та беруть участь у реалізації стратегії. Усі підрозділи підприємства активно залучаються до створення відповідних умов, що стимулює працівників пропонувати свої ідеї щодо шляхів та методів реалізації збутової стратегії [1].

Важливим інструментом управління збутовою діяльністю є

аналіз поточного стану підприємства. Для того щоб забезпечити менеджерів необхідною інформацією для розробки стратегії та прийняття управлінських рішень, важливо здійснити якісний аналіз ситуації на підприємстві. Це дозволить підтримати збалансований стан компанії та забезпечити її сталий розвиток у коротко- та довгостроковій перспективі [7]. Аналіз взаємодії з ринковими суб'єктами дозволить зосередитися на їхніх інтересах і потребах для досягнення стратегічних цілей розвитку. Баланс між можливостями підприємства та загрозами зовнішнього середовища є ключовим для ефективного розвитку в стратегічній перспективі.

Ефективне стратегічне управління збутом можливе лише за умов належного правового та нормативного забезпечення, використання відповідних інструментів, методів і важелів для реалізації планів [5]. Необхідно також запровадити систему постійного контролю, яка дозволить порівнювати заплановані результати з досягнутими та, у разі потреби, вносити корективи.

**Висновки та пропозиції.** Успішна збутова діяльність є вирішальним чинником для забезпечення прибутковості й розвитку підприємства. Компанії повинні постійно оцінювати й удосконалювати свої стратегії та тактики продажів, щоб підвищувати конкурентоспроможність і відповідати на змінні потреби споживачів.

### Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі: навчальний посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.4
4. Доровської О. Ф., Іванісов О. В. Організація праці менеджера : навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2013. 290 с.

5. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 214–218.

6. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783>(дата звернення: 11.10.2024).

7. Торгівля та біржова діяльність в Україні: проблеми і стратегії розвитку : монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2018. 403 с.

## **МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ**

Ратніков М.Ю., магістрант  
Науковий керівник: Тарасович Л. В., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Формування маркетингової стратегії підприємства є актуальним і своєчасним завданням з огляду на зростаючу невизначеність ринкового бізнес-середовища. Сучасні підприємства все частіше стикаються з економічними, технологічними та соціальними викликами, що вимагають швидкої адаптації й реагування на кризові умови і виклики. Маркетингова стратегія дозволяє не лише втримати позиції на ринку, але й виявити нові можливості для розвитку.

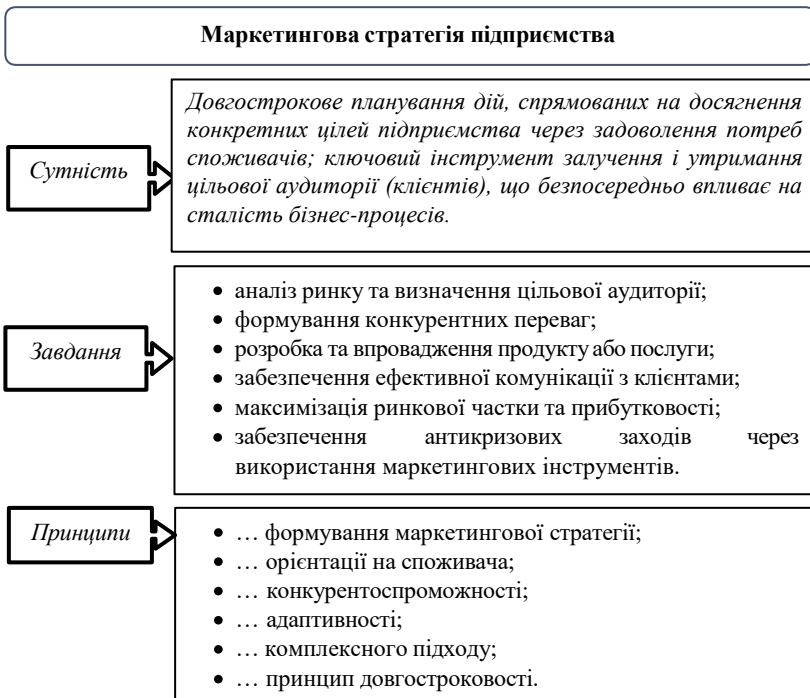
Питання формування маркетингової стратегії підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, серед яких: М. Багорка, О. Буднік, В. Бутенко, Т. Білоус, І. Волкова, С. Гаркавенко, В. Зіновчук, О. Кухленко, А. Олійник, Г. Соболева, Н. Степаненко, П. Шевчук та ін. [1-4]. Відзначаючи цінність результатів дослідження вказаних вчених, слід вказати на необхідність подальших наукових пошуків у цій площині проблематики.

**Основний зміст.** У загальному контексті маркетингова стратегія – це довгострокове планування дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей підприємства через задоволення потреб споживачів. Маркетингова стратегія – це програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципи рішення для досягнення маркетингових цілей [1, с. 169]. Це дієвий інструмент, спрямований на забезпечення конкурентних переваг підприємства, досягнення комерційного успіху. Попри те, що метою функціонування підприємства є одержання прибутку, наразі не існує єдиної маркетингової



стратегії для її досягнення. Різні маркетингові стратегії можуть сприяти досягненню стратегічних цілей [2, с. 279].

За визначенням Ф. Котлера, маркетингова стратегія – це «раціональне розміщення ресурсів компанії для досягнення маркетингових цілей і завдань» [3]. М. Портер підкреслює, що «стратегія базується на створенні унікальних переваг, які відрізняють компанію від конкурентів» [4]. Тобто, маркетингова стратегія допомагає підприємствам фокусуватися на найважливіших ринках, побудувати ефективну комунікацію з клієнтами та збільшити свою ринкову частку.



**Рис. 1. Сутність, завдання та принципи маркетингової стратегії підприємства**

Джерело: узагальнено автором.

Завдання маркетингової стратегії підприємства спрямовані на досягнення довгострокових цілей і забезпечення конкурентоспроможності на ринку (рис. 1).

До принципів формування маркетингової стратегії віднесено: орієнтацію на споживача; конкурентоспроможності; адаптивності; комплексного підходу; довгостроковості. Дотримання цих принципів допомагає підприємству ефективно планувати та реалізовувати маркетингові заходи, досягаючи конкурентних переваг і сталого розвитку.

Відтак, з позиції реалізації завдання аналізу ринку та визначення цільової аудиторії, маркетингова стратегія передбачає дослідження ринкових тенденцій, поведінки споживачів та конкурентів. Окреслене дозволяє чітко ідентифікувати сегменти ринку, на які спрямовуватиметься діяльність. Щодо формування конкурентних переваг, то завданням стратегії є створення унікальної цінності для споживачів, що дозволить підприємству вирізнитися серед конкурентів, використовуючи такі чинники, як якість, інновації або ціна. Маркетингова стратегія має сприяти створенню продукту, який задовольняє потреби цільової аудиторії і забезпечує його рентабельність. У рамках забезпечення ефективної комунікації з клієнтами завданням маркетингової стратегії є визначення способів просування товарів або послуг, використання різних каналів комунікації, таких як реклама, соціальні мережі та прямий маркетинг. Стратегія повинна орієнтуватися на досягнення високих фінансових результатів за рахунок підвищення рівня продажів, завоювання нових клієнтів та зміцнення лояльності постійних споживачів. Крім того, маркетингові стратегії необхідно розглядати в сфері антикризового менеджменту. Вони займають значне місце в загальній антикризовій стратегії і дуже часто є визначальними в питанні про метод виходу підприємства з кризи. Виконання цих завдань дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах ринку, підвищувати свою рентабельність і забезпечувати сталий розвиток.

**Висновки та пропозиції.** Отже, маркетингову стратегію підприємства слід розглядати як довгострокове планування дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей підприємства через задоволення потреб споживачів, а також як ключовий інструмент залучення і утримання цільової аудиторії (клієнтів), що безпосередньо впливає на сталість бізнес-процесів.

### **Список використаних джерел**

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підруч. / С.С. Гаркавенко. 5-те вид. доп. Київ: Лібра, 2007. 720 с.
2. Маркетингова діяльність підприємства: навч. посіб. / В. В. Зіновчук, Л. В. Тарасович, О. М. Буднік та ін. ; за ред. В. В. Зіновчука, Л. В. Тарасович. Житомир: Вид-во О. О. Євенок, 2019. 464 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, який має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Вид-во: Наш Формат, 2020. 424 с.

## **ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Андрійченко Я. Р., магістрант  
Науковий керівник: Ларіна Я. С., д.е.н., професор  
*Київський національний економічний університет імені  
Вадима Гетьмана*

**Постановка проблеми дослідження.** Інтернет-маркетинг став важливим інструментом у сучасній бізнес-діяльності, оскільки він дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією. Поширення інтернет-технологій сприяло змінам у споживчих звичках, адже дедалі більше людей звертаються до онлайн-ресурсів для пошуку товарів і послуг. Однак багато компаній стикаються з проблемами недостатнього розуміння специфіки онлайн-просування. Відсутність чіткої стратегії в інтернет-маркетингу може призвести до неефективних витрат на рекламу та маркетинг. Крім того, постійні зміни в алгоритмах пошукових систем ускладнюють адаптацію підприємств до нових умов ринку.

Необхідно дослідити особливості застосування інтернет-маркетингу, щоб оптимізувати його використання у маркетинговій діяльності підприємств. Це включає вивчення різних інструментів, які можуть підвищити ефективність комунікації з споживачами. Наприклад, використання соціальних мереж для залучення клієнтів стало невід'ємною частиною маркетингових стратегій. Крім того, важливо враховувати вплив мобільних технологій на поведінку споживачів.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питання формування маркетингової стратегії підприємства були висвітлені в роботах багатьох науковців, таких як Г.Л. Азоев, Г.Л. Багієв, Л.В. Балабанова, Д. Дей, М.М. Єрмошенко, В.С. Єфремов, Н.В. Карпенко, К.Л. Келлер, Ф. Котлер, Н.В. Куденко, М. Мак-Дональд, К.І. Редченко, А.О. Старостіна та Г. Хулей. Проте, більшість з них не розглядали особливості розвитку маркетингових стратегій у контексті Інтернет-маркетингу. Це зумовлено тим, що Інтернет-маркетинг є новим та динамічним явищем, яке потребує детального дослідження. В Україні це

поняття ще недостатньо розвинуте, і багато підприємств не враховують його у своїх стратегічних планах.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах сучасної економіки інтернет-маркетинг набуває все більшої значущості як невід'ємна складова загальної маркетингової стратегії підприємств. Зростаюча популярність Інтернету суттєво змінила споживчі звички та способи взаємодії між компаніями і їх цільовою аудиторією. Це зумовлює необхідність переходу підприємств до цифрових платформ для забезпечення ефективного просування своїх товарів і послуг.

Інтернет-маркетинг також забезпечує підприємствам доступ до величезної кількості даних про поведінку користувачів. Використання аналітичних інструментів дає змогу відстежувати ефективність маркетингових кампаній у режимі реального часу, що надає можливість оперативно вносити корективи до стратегії, підвищуючи загальну продуктивність маркетингових зусиль. Аналіз даних дозволяє виявити найефективніші канали комунікації, найуспішніші рекламні кампанії та тенденції в поведінці споживачів. У порівнянні з традиційними методами реклами, такими як телебачення або друковані видання, інтернет-маркетинг часто є більш економічним, що є особливо важливим для малих і середніх підприємств, які мають обмежені бюджети на рекламу. Завдяки цифровим платформам компанії можуть досягати широкої аудиторії за менші кошти, що робить цей інструмент привабливим для бізнесу різного масштабу [3].

Крім того, інтернет-маркетинг відкриває нові можливості для глобальної експансії. Компанії можуть використовувати цифрові канали для виходу на міжнародні ринки, що раніше вимагало значних зусиль і ресурсів. Якісний контент може включати статті, блоги, відео та інфографіку, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та поліпшенню його позицій у пошукових системах. Контент-маркетинг не лише залучає нових клієнтів, але й підтримує лояльність існуючих, створюючи цінність для споживачів [4].

**Висновки й пропозиції.** Отже, інтернет-маркетинг займає ключове місце в сучасному бізнес-середовищі, адже його ефективність безпосередньо впливає на результати діяльності підприємств.

Завдяки широким можливостям цифрових платформ, компанії можуть здійснювати цілеспрямоване просування своїх товарів та послуг, використовуючи аналітичні інструменти для підвищення ефективності маркетингових кампаній. У зв'язку з цим підприємствам слід активно впроваджувати нові технології та інноваційні підходи в свої стратегії.

Підприємствам слід звернути увагу на етичні та регуляторні аспекти, що пов'язані з обробкою даних споживачів, аби зберегти їхню довіру. Загалом, систематичне вдосконалення стратегій інтернет-маркетингу є необхідністю для успішного розвитку бізнесу в умовах сучасного ринку.

### Список використаних джерел

1. Інтернет-маркетинг. SendPulse. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/internet-marketing> (дата звернення: 28.10.2024).
2. Як працює правильний інтернет-маркетинг: 3 кроки до успіху. Elit-Web. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-rabotaet-pravilnyj-internet-marketing-3-shaga-k-uspehu> (дата звернення: 28.10.2024).
3. Що таке інтернет-маркетинг. Wezom. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/что-takoe-internet-marketing> (дата звернення: 28.10.2024).
4. Що таке інтернет-маркетинг? Wize Club. URL: <https://wizeclub.education/blog/shho-take-internet-marketing-internet-marketing/> (дата звернення: 28.10.2024).
5. Інтернет-маркетинг: основи. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/internet-marketing-basic/> (дата звернення: 28.10.2024).
6. Робул Ю. В. Ефективність маркетингової політики у контексті маркетингу відносин і логіки мережевої взаємодії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-1. С. 166–171. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-26> (дата звернення: 28.10.2024).

## ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Івіна А., магістрантка  
Науковий керівник: Голіцин А. М., к.е.н., доцент  
*КНЕУ ім. В. Гетьмана*

**Постановка проблеми.** Українські підприємства стикаються з низкою викликів при впровадженні інструментів цифрового маркетингу, серед яких відсутність системного підходу, обмеженість фінансових ресурсів, недостатня кваліфікація персоналу та складнощі у виборі найбільш оптимальних інструментів. Дана проблематика є особливо серйозною для малих та середніх підприємств з обмеженими ресурсами для реалізації комплексної маркетингової стратегії.

**Аналіз основних досліджень.** Теоретичні та практичні аспекти цифрового маркетингу досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема В. Рубан, О. Марчук, Л. Дибчук, Ю. Паночишин, М. Окладер. Результати їхніх досліджень сформували базове розуміння того, що цифровий маркетинг як комплексний вид маркетингової діяльності, забезпечує комунікацію між підприємством та цільовою аудиторією за допомогою використання цифрових каналів та методів просування. Однак, в умовах війни традиційні підходи застосування інструментів цифрового маркетингу потребують перегляду та адаптації відповідно до нових викликів, які постали перед вітчизняними підприємствами.

**Мета дослідження:** проаналізувати особливості адаптації інструментів цифрового маркетингу в діяльності українських підприємств та розробити практичні рекомендації щодо їх ефективного впровадження з урахуванням специфіки вітчизняного ринку.

**Виклад основного матеріалу.** У нинішніх умовах цифровий маркетинг є невід'ємною частиною бізнес-стратегій підприємств. Згідно з визначенням В. Рубана, цифровий маркетинг – це сучасний засіб комунікації підприємства з ринком за допомогою цифрових каналів просування товару з метою ефективної взаємодії з потенційними або реальними споживачами у віртуальному та реальному середовищах [5]. О. Марчук визначає цифровий маркетинг як комплексний підхід до просування компанії, її продуктів у цифровому середовищі, а також охоплює офлайн-споживачів у віртуальному та реальному середовищах [4]. Л. Дибчук підкреслює, що цифровий маркетинг є видом маркетингової діяльності, який за цифровими каналами та методами дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищі [3].

Цифрові технології використовуються для оптимізації процесу взаємодії з цільовою аудиторією. Виділяють такі основні інструменти цифрового маркетингу:

1. Пошукова оптимізація (SEO). SEO аналізує та оцінює різні фактори, які впливають на позицію веб-ресурсу у пошукових системах. За допомогою SEO можна залучити значний органічний трафік на веб-сайт та оптимізувати вміст так, щоб він з'являвся в топі пошукової видачі за релевантними ключовими запитами [1]. Ключовими елементами є якість контенту, рівень взаємодії з користувачами, мобільність веб-сайту та якість зовнішніх посилань. Регулярний моніторинг показників та внесення відповідних коригувань є необхідною умовою ефективного SEO-маркетингу.

2. E-mail-маркетинг. Застосування даного інструменту дозволяє підтримувати постійний діалог з цільовою аудиторією. Цей інструмент використовується для просування товарів, інформування про акції та спеціальні пропозиції, а також для залучення трафіку на веб-ресурси компанії PPC (реклама з оплатою за клік). Цей інструмент є ефективним способом залучення цільового трафіку на сайт. Щоразу, коли користувач



натискає на рекламне оголошення, власнику сайту або провайдеру виплачується комісія [2].

3. Контент-маркетинг. Просування за допомогою різних видів контенту, а саме публікації у блогах, електронні книги, інструкції, чек-листу, інфографіка, навчальні відео, подкасти тощо [2]. Все це сприяє донесенню інформації та підвищити обізнаність про бренд та його переваги. При цьому необхідно дотримуватися балансу між рекламою та інформативним або розважальним контентом. Мета контент-маркетингу — змусити глядачів взаємодіяти з контентом, читаючи, поширюючи та коментуючи [1].

4. SMM-маркетинг. Просування брендів та контенту у соціальних мережах характеризується високою точністю визначенням цільової аудиторії та всебічним аналізом ефективності [2].

5. Партнерський маркетинг. Отримання комісійної винагороди в обмін на розповсюдження або рекомендацію продукту чи послуг партнера на власних платформах (YouTube-каналах, соцмережах, веб-сайтах) [2].

Таким чином, цифровий маркетинг пропонує широкий спектр інструментів, які компанії можуть використовувати для підвищення ефективності просування власного бренду.

Наразі найпоширенішими інструментами цифрового маркетингу на українському ринку є SEO, SMM, e-mail-маркетинг, контент-маркетинг та таргетована реклама. Однак слід зазначити, що вибір інструментів залежить від особливостей бізнесу, його цільової аудиторії та ринкової кон'юнктури.

Цифровий маркетинг є важливим інструментом просування бізнесу в сучасному конкурентному середовищі. Наразі, близько 84% компаній в Україні застосовують

інструменти цифрового маркетингу у своїй діяльності. Більше того, дві третини бізнесу, а саме 63% збільшили бюджет на цифровий маркетинг починаючи з 2021 р., причому витрати на цифровий маркетинг зросли на 14% у період з 2020 по 2021 рр. [6]. Однак, повномасштабне військове вторгнення росії в Україну у 2022 р. суттєво вплинуло на діяльність українських компаній, змусивши їх адаптувати свої стратегії цифрового маркетингу до нових реалій.

Українським підприємствам довелось переорієнтувати свої стратегії у відповідь на виклики воєнного часу.

Серед основних тенденцій можна виділити такі:

1. Переорієнтація на внутрішній ринок та підтримка патріотичних настроїв аудиторії в SMM-просуванні.

2. Акцент на контент-маркетинг, який підкреслює соціальну відповідальність та благодійну діяльність підприємства.

3. Персоналізація контенту з урахуванням специфічних умов та індивідуальних особливостей.

4. Активне впровадження чат-ботів за допомогою яких легше шукати інформацію, обробляти необмежену кількість запитів та підвищити ефективність роботи.

5. Застосування e-mail-маркетингу для оперативного інформування клієнтів про умови доставки чи отримання замовлення.

6. Акцент на SEO-оптимізації для підтримки актуальності веб-ресурсів в умовах постійних змін.

Поряд з цими тенденціями, українські підприємства стикаються з низкою викликів при адаптації інструментів цифрового маркетингу, зокрема:

1) технічні виклики, пов'язані з відключенням електроенергії, міграцією інфраструктури та необхідністю оновлення програмного забезпечення;

2) фінансові виклики, пов'язані зі скороченням маркетингових бюджетів, проблемами з оплатою та додатковими

витратами на кібербезпеку;

3) кадрові виклики, пов'язані з необхідністю швидкого перенавчання персоналу, забезпеченням ефективності роботи команд та утриманням компетентних фахівців.

Задля успішного застосування інструментів цифрового маркетингу українським підприємствам під час воєнного часу рекомендується:

- систематично аналізувати поточну ситуацію, визначати цілі та KPI;
- обрати відповідні інструменти та засоби цифрового маркетингу відповідно до визначених цілей;
- розробити комплексну стратегію цифрового маркетингу з урахуванням поточної ситуації;
- проводити регулярний моніторинг, аналізувати результати та коригувати стратегію.

Таким чином, ефективне використання інструментів цифрового маркетингу дозволить українським підприємствам зберегти конкурентоспроможність бізнесу та досягти поставлених маркетингових цілей навіть у складних умовах війни.

**Висновки та пропозиції.** Проведений аналіз показує, що українські підприємства активно використовують інструменти цифрового маркетингу для підтримки бізнесу в умовах воєнного стану. Основними тенденціями є переорієнтація на внутрішній ринок, посилення патріотичних мотивів у комунікації, проведення благодійних ініціатив, оптимізація витрат та гнучка адаптація до змін. Успішна адаптація вимагає впровадження комплексного підходу з урахуванням технічних, фінансових та кадрових викликів. Запропоновані рекомендації допоможуть українським підприємствам розробити свої ефективні маркетингові стратегії. Перспективними напрямками подальших досліджень можуть бути такі, що використовують конкретні аналітичні інструменти цифрового маркетингу у період війни, а також аналіз зарубіжних практик та розробка моделі оптимізації маркетингових бюджетів.

### Список використаних джерел

1. Братко О.С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/82.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/82.pdf) (дата звернення 30.10.2024).
2. Гузенко С. Digital-маркетинг - що це таке, переваги та інструменти діджитал-маркетингу. [elit-web.ua](http://elit-web.ua). URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-cho-eh-to> (дата звернення 30.10.2024).
3. Дибчук Л. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі маркетингових комунікацій. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Серія: Економічні науки*. 2018. № 21. С. 106-111.
4. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296.
5. Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. №30(1). С. 143.
6. Статистичні дані про цифровий маркетинг. Ranktracker. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-77-statistics-for-digital-marketing-in-2022-you-need-to-know/> (дата звернення 30.10.2024).

## **РОЛЬ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ**

Пшеничний В. В., магістрант  
Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Проблемою дослідження є недостатнє висвітлення теми застосування аналітичних інструментів та їх ролі, як складової сучасного маркетингу. Наукові дослідження з теми містять детальну характеристику та особливості застосування проте мало описані можливі шляхи оптимізації та актуальності використання аналітичних інструментів. Важливою проблемою також є те, що використання сучасних аналітичних інструментів є не достатньо поширеною практикою. Насправді розуміння та правильно підібрані аналітичні інструменти для збору інформації, насамперед про зміни попиту, допомагають сформуванню краще бачення маркетингової діяльності.

**Основний зміст.** Маркетинг є однією з основних складових бізнесу оскільки допомагає визначати цільових клієнтів, зрозуміти їх потреби аби отримати результат, в якому зацікавлений бізнес [1, с. 227]. При цьому доцільно на постійній основі проводити аналіз ринку, щоб розуміти його тенденції розвитку та фіксувати зміни потреб споживачів.

Основні аналітичні інструменти які користуються попитом це: Google Analytics, CRM-системи, та соціальні аналітичні інструменти. Google Analytics має найбільше статистичних даних та дозволяє якісно оцінювати аналітику в часі. CRM-системи є вузькопрофільним програмним забезпеченням що дозволяють оцінювати показники продажів та керувати базою клієнтів. Соціальні аналітичні інструменти це такі сервіси з популярних соціальних мереж що дають змогу сформуванню уявлення за трендами, активність аудиторії, охоплення і таке інше.

Для прикладу, аналітичні інструменти що використовуються ПРАТ «Ліктрави» допомагають розуміти інформаційні потреби та збирати цільову інформацію.

Далі ця інформація опрацьовується та обирається стратегія, за якою маркетингова діяльність підприємства буде реалізована. Інструменти яким користуються на ПРАТ «Ліктрави» це Google Analytics, та власна CRM – система. Сучасний маркетинг без аналітики даних однозначно не мав би таких результатів, яких досяг за доволі короткий час свого існування. [3, с. 19]. Аналітика в маркетингу допомагає сформувати більш досконале бачення того, як маркетингова діяльність відбувається зараз а це в свою чергу допомагає в формуванні та обґрунтуванні наступних стратегічних маркетингових рішень. Маркетингові аналітичні інструменти можуть працювати на різних даних, серед яких можуть бути як онлайн ресурси, CRM-системи, опитування споживачів, або навіть особисто зібрана статистика з минулих маркетингових кампаній [2, с. 37]. Великим плюсом майбутнього аналітичних інструментів та перспективами їх використання є інновації у сфері штучного інтелекту. Вже зараз він здатен за декілька хвилин проаналізувати велику кількість різних даних та надати розгорнуту відповідь.

**Висновки та пропозиції.** Аналітичні інструменти на сьогодні є невід’ємною складовою маркетингової діяльності. Регулярно з’являються нові системи аналітики, та нові методи обробки даних. Зважаючи на це, доцільно відслідковувати удосконалення існуючих аналітичних інструментів та появу нових, що може бути напрямом підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу..

### **Список використаних джерел**

1. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг: навчальний посібник: КНЕУ, 2002. 560 с.
2. Белявцев М.І., Воробйов В.Н. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб.: Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.
3. Палеха, Ю. І. Маркетинг інформаційних продуктів і послуг: навч. посіб.: Ліра, 2020 480 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3785>.

## **ВИКОРИСТАННЯ AGILE-МЕТОДІВ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

Сторожук О. П., магістрантка  
Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Сучасні організації все частіше стикаються з кризовими ситуаціями через швидкі зміни ринкових умов, нестабільну економічну ситуацію, конкуренцію та технологічні прориви. Традиційні підходи до антикризового менеджменту, що базуються на довгостроковому плануванні та статичних стратегіях, часто виявляються недостатньо ефективними в умовах динамічних змін. Найбільш перспективним методом стає «Agile», що вже довів свою ефективність у сфері розробки програмного забезпечення та управління проектами завдяки своїй гнучкості, орієнтації на потреби клієнтів і швидкому реагуванню на зміни.

У останні роки дослідники приділяють все більше уваги використанню «Agile» методів у різних сферах управління, зокрема у кризових ситуаціях. В Україні, науковцями, що активно досліджують застосування «Agile» в антикризовому середовищі є: Антонюк Л., Кравченко О., Богомаз М., Ткач О., Ястреб Н. та ін.

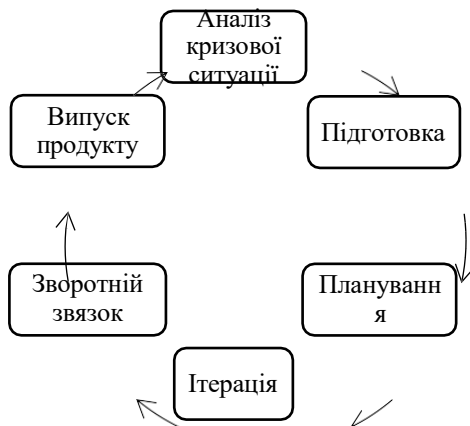
Мета дослідження – визначення ключових аспектів впровадження та основних цінностей «Agile» методів в антикризовому управлінні.

**Основний зміст.** Agile (Айджіл) – це гнучка методологія управління проектами, яка передбачає адаптивне планування, ітераційний підхід до виконання завдань і високу залученість клієнта. Цей підхід зосереджений на швидкому реагуванні на зміни та випуску результату в короткі терміни [1, с.47].

Основні принципи «Agile» базуються на Маніфесті Agile, який визначає чотири ключові цінності. Серед них:

1. Люди та взаємодії важливіші за процеси та інструменти;

2. Працюючий продукт важливіший за повну документацію;
3. Співпраця з клієнтом важливіша за узгодження контрактів;
4. Готовність до змін важливіша за слідування початковому плану [2].



**Рис. 1. Ключові елементи впровадження Agile у антикризовому управлінні**

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [2].

Впровадження Agile складається з кількох послідовних етапів, що створюють основу для гнучкого управління проектом. Процес впровадження Agile починається з аналізу кризової ситуації та підготовки: визначення цілей, формування команди (з ролями продакт менеджер, керівник з координації «Scrum» процесів, розробники) та навчання основам Agile. Далі слідує планування, де обирається фреймворк: «Scrum» (структурований фреймворк, в якому робота поділяється на короткі цикли) або «Kanban» (метод, що використовує візуалізацію робочого процесу), розподіляються ролі та завдання за пріоритетами.



На етапі ітерацій команда працює над задачами, кожна ітерація включає планування, виконання, тестування та огляд результатів. Після кожної ітерації проводиться ретроспектива та збір зворотного зв'язку від клієнта для вдосконалення продукту. На завершальному етапі випуску клієнт отримує проміжні чи остаточні версії, що дозволяє постійно вдосконалювати продукт на основі його відгуків [3].

**Висновки та пропозиції** Agile-методологія в умовах кризи дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змінних ринкових умов, знижуючи вплив економічної нестабільності, конкурентного тиску та технологічних новацій. Завдяки орієнтації на клієнта та високій гнучкості «Agile» особливо підходить для управління проєктами, які потребують регулярних змін і удосконалень у відповідь на відгуки клієнтів. Agile-підхід формує основу для сучасного управління, зокрема через такі фреймворки, як Scrum та Kanban, що структурно підвищують прозорість процесів, оптимізують комунікацію всередині команди та сприяють ефективному виконанню задач навіть у нестабільних умовах. Актуальність даного методу підкреслює важливість подальшого дослідження Agile-методів для оптимізації антикризового управління у сфері бізнесу та інших галузях, де потрібна оперативна адаптація та ефективне використання ресурсів.

### **Список використаних джерел**

1. Семенчук К.Л., Управління проєктами Agile спеціалістами. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/58526/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8PMK%iv\\_20.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/58526/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8PMK%iv_20.pdf) (дата звернення: 29.10.2024).
2. Білявський В.М., Антонюк О.В. Інструменти Agile-менеджменту та їх вплив на ефективність реалізації проєкту, URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/59827> (дата звернення: 29.10.2024).
3. Войтюк Р. О. Модель управління ризиками в Agile-проєктах. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36785> (дата звернення: 30.10.2024).

## **РОЛЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗРОБЦІ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ**

Букань Л. В., студентка  
Науковий керівник: Ситник Н.І., к.б.н., доцент  
*КПІ ім. Ігоря Сікорського*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Нині Україна переживає період високої турбулентності і невизначеності через військову агресію, що значно впливає на економіку, соціальну сферу та діяльність державних інститутів. Для української економіки даний період характеризується новими викликами та спричинює значну турбулентність. Економічна система стає менш стабільною через зменшення конкурентоспроможності підприємств і зниження ефективності економічних процесів [3, с.37]. В умовах нових викликів, з якими стикається Україна, виникає потреба у перегляді традиційних управлінських підходів і переходу до більш гнучких та адаптивних стратегій управління.

Використання креативного менеджменту може стати одним з ключових елементів підвищення економічної стійкості вітчизняних підприємств. Активізація творчого потенціалу персоналу на засадах креативного менеджменту підвищує оперативність вирішення управлінських, виробничих та маркетингових проблем, пришвидшує процеси розробки інноваційних продуктів, що позитивно впливає на можливості адаптації підприємства до умов невизначеності.

Різні аспекти даної проблематики аналізувалися Пригарою О. і Ярош-Дмитренко Л. [1], Продиус О.І. [2], Саух І.В. [3], Христенко О.В. [4] та ін. Їх роботи свідчать про актуальність продовження досліджень у напрямку визначення факторів адаптації підприємств до складних викликів сьогодення.

**Основний зміст.** Турбулентність бізнес-середовища, зумовлена воєнною агресією, примушує підприємства перебудовувати власну систему стратегічного управління та формувати адаптивну стратегію, щоб, як мінімум, зберегти

виробничі потужності і персонал, вистояти і втримати позиції на ринку.

Автори дослідження [1] для підвищення стійкості бізнесу під час воєнної агресії пропонують низку стратегічних заходів, зокрема:

- диверсифікацію постачальників, щоб зменшити ризики непоставок матеріалів і сировини;
- розширення асортименту продуктів/послуг з урахуванням змін у попиті, потребах споживачів і цінах.
- налагодження випуску продукції військового призначення;
- налагодження партнерства з вітчизняними і міжнародними компаніями з урахуванням релокації вітчизняного бізнесу;
- впровадження інновацій для підвищення ефективності бізнесу та оптимізації операційної діяльності, [1, с. 112].

Роль креативного менеджменту в розробці адаптивних стратегій полягає у такому.

Креативний менеджмент, як невід’ємна складова менеджменту, дозволяє не тільки створити можливості для розвитку адаптивних стратегій, але й підтримувати конкурентоспроможність, позитивний імідж компанії, створюючи сприятливі умови для генерування ідей, пошуку нових управлінських рішень і розвитку творчого потенціалу колективу [2, с. 67-68].

Креативний менеджмент дозволяє створити ефективну систему мотивування персоналу до креативно-інноваційної діяльності, залучаючи широке коло працівників до пошуку шляхів оптимізації бізнес-діяльності підприємства. Залучення працівників до розробки бізнес-рішень допомагає працівникам відчувати свою значущість для компанії і відповідальність за результати її діяльності [4, с. 108].

Креативний менеджмент дозволяє розробити сценарії розвитку подій та стратегії реагування на них, розширюючи тим самим можливості стратегічного планування [3, с. 37].

**Висновки та пропозиції.** Отже, креативний менеджмент – одна з необхідних функцій менеджменту, яка в умовах військової агресії сприяє адаптації підприємств до складних

викликів. Системне використання інструментів і методів цієї дисципліни допомагає компанії швидше адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, створювати інноваційні продукти та приймати нестандартні управлінські рішення, підвищуючи її економічну стійкість.

### **Список використаних джерел**

1. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. 2023. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1208/1820>
2. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. 2012. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf>
3. Саух І.В. Аспекти застосування креативного менеджменту в стратегіях організацій в умовах воєнного стану. 2023. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/41165/1/3.pdf>
4. Христенко О.В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. 2022. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2\\_2022/19.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/19.pdf)

## **ОСОБЛИВОСТІ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ У М. ЖИТОМИР**

Волощук Д. М., магістрант  
Науковий керівник: Коценко М. С., асистент  
*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** Туристичні підприємства мають вагомий вклад у функціонуванні культури, туризму, історії та економіки. Із розвитком новітніх технологій, державні та приватні підприємства мають змогу конкурувати на ринку надання послуг. Кожне підприємства прагне привабити до себе більший сегмент споживачів із внутрішнього ринку. Особливу перевагу, категорії споживачів надають саме для послуг, пов'язаних із відновлення фізичних та духовних сил. Популярними з них є, послуги, що надають у період відпусток, свят та вихідних. Також, Україна стала цікавою іноземцям після початку повномасштабного вторгнення. Активно розвиваються підприємства, що надають послуги іноземними мовами.

**Основний зміст.** У Житомирі функціонують музеї та центри надання туристичних послуг, а саме: туристичні підприємства, агентства, гіді та музеї. Наприклад, у Національному музеї космонавтики ім. С. П. Корольова відвідувачам надають спектр послуг, які конкурують на внутрішньому ринку та не мають конкуренції. Важливо, щоб туристичні підприємства, музеї, агенції та заклади надання туристичних послуг мали функціонувати з часом та адаптуватися під новітні тренди та тенденції. У музеї поділяється навантаження на різні відділи. Кожен напрямок контролює завідувач відділу, який відповідає за якість та кількість проведення різних активностей. Перед початком надання екскурсійних послуг, екскурсіводи надають інформацію на арабську.

Кожен фахівець проходить щороку курси підвищення кваліфікації. На Рис. 1 зображена статистика надання туристичних послуг різними мовами світу.



**Рис.1 Мови надання туристичних послуг**

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи Рис.1. екскурсії та інтерактиви проводяться англійською, французькою, українською, польською та німецькими мовами. Це приваблює зовнішній ринок та сегмент іноземних туристів. Тема практичної космонавтики приваблює багато охочих зазирнути на унікальні експонати.

Однією із ключових особливостей у ринковій економіці є роль працівника в ланці. Щорічно змінюються потреби працівників. Отже, все важче знайти спосіб стимулювання працівників сфери туризму до ефективності діяльності. Адже, від рівня заохочень залежить успіх та функціонування підприємств. Зазвичай, більш поширена система задоволення потреб співробітників на приватних підприємствах. Вони стимулюють їх безкоштовними путівками, турами вихідного дня, преміюваннями. Керівник, що дбає про збільшення прибутків власного підприємства, завжди зацікавлений у потребах працівників. На Рис.2 зазначені основні способи стимулювання працівників на підприємствах.



**Рис.2 Основні способи стимулювання працівників на підприємствах**

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи Рис.2 можна зауважити, що стимулювати працівників до ефективності роботи можна по різному. Все залежить від можливості підприємця та його здатності вкладати власні кошти. Приватним підприємствам легше стимулювати працівників, за рахунок не обмеженості виробничих ресурсів.

### Список використаних джерел

1. Бойко Ю. В. Рационалізація адміністративно-територіального устрою України як необхідна передумова реформування місцевого самоврядування. *Держава і право*. 2010. Вип. 48. С. 176–181.
2. Пухтинський М. О. Реформування системи місцевого

самоврядування. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія / відп. ред. І. А. Грицяк. Київ: К.І.С., 2009. С. 183.

3. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2014. 128 с.
4. Про місцеві органи виконавчої влади в Україні: проект закону України від 02.03.2015. Законодавство України. URL: [http://vin.gov.ua/web/vinoda.nsf/web\\_alldocs/Doc%D0%9B%D0%9C%D0%9B%D0%9C](http://vin.gov.ua/web/vinoda.nsf/web_alldocs/Doc%D0%9B%D0%9C%D0%9B%D0%9C) (дата звернення 02.10.2024).
5. Про адміністративно-територіальний устрій: проект закону України від 08.10.2013 № 3373. Законодавство України. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=48586](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=48586) (дата звернення 02.10.2024).



## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР (НА ПРИКЛАДІ ФІТНЕС-КЛУБУ)**

Бедик О. М., магістрантка  
Науковий керівник: Коценко М. С., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

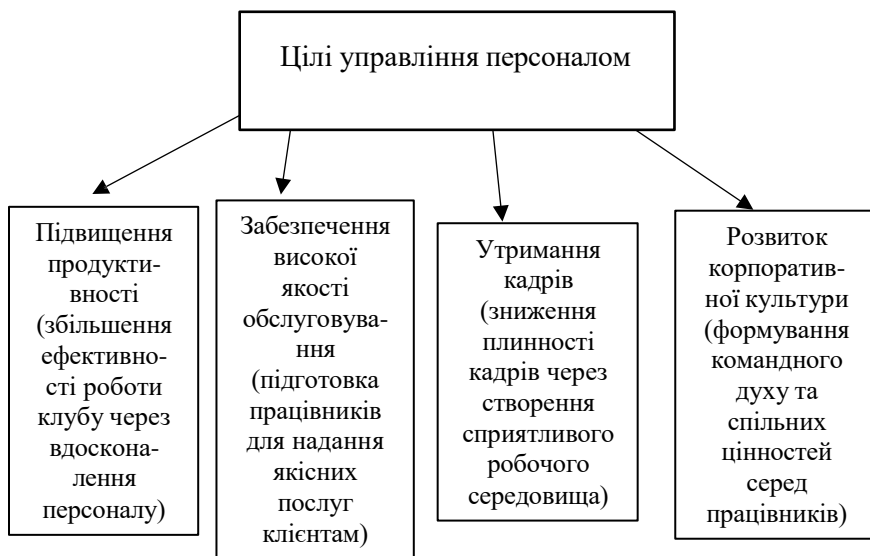
Управління персоналом у будь-якому підприємстві це складний та важливий процес для підприємства, оскільки, саме від того, як буде працювати персонал залежить прибуток підприємства. Методи та рівень управління залежить від: кількості працівників, сфери діяльності підприємства та виду суб'єкта господарювання [1].

**Основний зміст.** Управління персоналом у фітнес-клубі – це процес, який забезпечує ефективну діяльність організації через стратегічне управління людськими ресурсами. Воно включає в себе набір методів та практик, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників, які забезпечують високу якість обслуговування клієнтів та досягнення бізнес-цілей.

Основними ознаками та характеристиками управління персоналом у фітнес-клубі є:

- аналіз потреб (визначення необхідних кадрів, їх кількості та кваліфікації);
- рекрутинг і відбір (пошук і наймання кандидатів з відповідними навичками та мотивацією);
- навчання і розвиток (організація тренінгів та підвищення кваліфікації для персоналу);
- оцінка ефективності (моніторинг продуктивності працівників та їх внеску в досягнення цілей клубу);
- мотивація і винагорода (створення системи стимулів для підвищення мотивації персоналу – психологічних, фінансових та соціальних) [3].

Формування системи управління персоналом у фітнес-клубі відбувається передусім її цілями та функціями, які воно забезпечує на підприємстві (рис.1.).



**Рис. 1. Основні цілі управління персоналом**

Джерело: сформовано автором на основі літературних джерел [1-3]

Виділяють наступні функції управління персоналом: планування; набір і відбір; адаптація; тренінги; оцінка; управління кар'єрою; комунікація.

Виходячи з вищезазначеного, основними завданнями управління персоналом у фітнес клубі є: створення стратегії управління кадрами; реалізація програм навчання та розвитку; розробка системи оцінки і винагороди; підтримка позитивного мікроклімату в колективі; вирішення конфліктних ситуацій та управління змінами.

Для ефективності роботи команди та досягнення високої якості обслуговування клієнтів важливим є: підбір і навчання

тренерів, адміністраторів та іншого персоналу, встановлення стандартів роботи та моніторинг результатів діяльності. Це – підвищення кваліфікації працівників, розвиток їх професійних навичок та стимулювання досягнення особистих і командних цілей.

Варто зазначити, що важливими етапами в управлінні персоналом у фітнес-клубі є підбір і навчання. Одними з ефективних способів є:

1. Оголошення про вакансії (використання різних платформ (сайти з працевлаштування, соціальні мережі, спеціалізовані форуми) для розміщення оголошень про вакансії).
2. Рекомендації (залучення існуючих співробітників для рекомендацій кандидатів, що може сприяти залученню професіоналів з надійних джерел).
3. Спеціалізовані навчальні заклади (співпраця з навчальними закладами, які готують фітнес-тренерів, для отримання доступу до випускників).
4. Відео-інтерв'ю (проведення попередніх інтерв'ю через відеозв'язок, що дозволяє оцінити комунікаційні навички кандидатів).
5. Практичні тестування (оцінка навичок кандидатів через проведення пробних тренувань або демонстрацію технік) [5].

Способи навчання персоналу:

1. Внутрішні тренінги (організація регулярних тренінгів для нових і досвідчених тренерів з метою підвищення їхньої кваліфікації).
2. Сертифікаційні програми (заохочення тренерів проходити акредитовані курси та отримувати сертифікати від відомих організацій).
3. Менторство (призначення досвідчених тренерів наставниками для новачків, що дозволяє обмінюватися знаннями та досвідом).
4. Участь у семінарах та конференціях(заохочення тренерів відвідувати галузеві заходи для оновлення знань про нові тренди та методики).

5. Зворотний зв'язок (регулярна оцінка роботи тренерів і надання конструктивного зворотного зв'язку для їхнього професійного розвитку).

Варто зазначити, що основна діяльність фітнес-клубу спрямована на спілкування з клієнтами, і майже вся робота залежить саме від вибору персоналу на підприємство та методів управління ними. Основна мета управління персоналом – максимізувати потенціал співробітників, забезпечуючи їхнє задоволення від роботи та підвищуючи загальну продуктивність організації. За вдалого управління людьми на підприємстві можливо отримати максимальний прибуток та прихильність споживачів (клієнтів).

### Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
3. Криворучко О.М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
4. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор, 2003. 296 с.
5. Пацалюк К.О. Теоретичні підходи щодо оцінки персоналу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2009. №2.
6. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямучич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В.. Управління персоналом: підручник/ О.М. Шубалов. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

## **АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

Дереза Ю. Ф., студент,  
Лазоренко В. М., студент  
Науковий керівник: Федірець О. В., д. е. н., доцент  
*Полтавський державний аграрний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Управління розвитком підприємств аграрного сектору економіки наразі знаходиться у фокусі уваги більшості керівників і власників. При цьому, стратегічна складова відіграє вирішальну роль, оскільки її розвиток пов'язаний зі стратегічною перспективою реалізації довгострокових планів управління. Сучасні економічні реалії вимагають, зокрема, чіткого бачення загальної стратегії розвитку господарюючого суб'єкту та перспективних напрямків реалізації аграрного сектору в цілому [1; 2].

**Основний зміст.** Розвиток – безперервний процес, зумовлений змінами стану підприємства, кожна зі стадій відмінна від попередньої, зважаючи на це, у суб'єкта господарювання, як у складної системи, з'являється, реалізується система нових властивостей, можливостей та специфічних рис, що уможливають виконання нових функцій, посилюють процес розв'язання складних завдань, сприяють зміцненню позицій господарюючого суб'єкту у макросередовищі та підвищенню спроможності протидіяти більшості негативних впливів [3, 4].

Практика господарювання доводить актуальність застосування стратегічного підходу до управління розвитком аграрного підприємства, що спрямований на забезпечення відповідності між вимогами ринку та функціонуванням підприємства в довгостроковій перспективі. Даний підхід передбачає здатність оцінювання та використання сильних сторін для забезпечення додаткової конкурентної переваги підприємства, а також можливості протистояння загрозам і

ризикам зовнішнього середовища, а також якнайповніше впровадження перспектив для власного розвитку. Основною метою використання стратегічного підходу є розробка конкретних заходів щодо подолання проблем, виявлених у процесі забезпечення стратегії розвитку (переведення системи в якісно новий стан, подолання перешкод на шляху досягнення цілей тощо).

Проте, на даний час під адаптивним підходом до управління розвитком аграрного підприємства вважається обґрунтована зміна властивостей, параметрів системи під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. В агресивному та динамічному бізнес-середовищі такий підхід дозволяє керівництву та менеджменту суб'єкта господарювання адаптувати всі елементи системи управління до таких умов. Тому метою адаптивного управління є генерування варіантів ефективних способів вирішення проблем з метою створення адаптивних механізмів розвитку агроформування в конкурентному середовищі.

Характеристики організаційного розвитку залежать від сукупності факторів середовища функціонування (зовнішніх і внутрішніх). При відчутних впливах зовнішніх чинників, зростає складність факторів, які прямо та опосередковано впливають на діяльність господарюючого суб'єкту, і, як наслідок, його розвиток проявляється у перебудові організаційної структури, розмежування функцій управління, бізнес-процесів, реорганізації ресурсів тощо.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, в умовах непересічних викликів зовнішнього середовища, зростанням нестабільності аграрні підприємства змушені адаптуватися та трансформуватися. Відтак, трансформацію слід розглядати як зміну способу діяльності і передумову для появи нових організаційних можливостей, опанування нових компетенцій, диверсифікації тощо.

### Список використаних джерел

1. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05).

2. Воронько-Невіднича Т. В. Особливості реалізації стратегування розвитку агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти*: Міжнародної науково-практичної конференції, 4-5 березня 2024 р., Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму. 325 с. С. 33-34. URL: <https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/%20%D1%96%D0%B7%20DOI.pdf>.

3. Любохинець Л. С., Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І. Міжнародний аспект дослідження середовища функціонування промислових підприємств України з позиції забезпечення економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5. Т. 1. С. 238–244. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=8534>.

4. Притис В. І., Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І. Інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Т. 1. С. 230–232. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a7234b3d-9633-4ad5-9f0c-4858486f28ec/content>.

## **АНАЛІЗ ТРЕНДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Дедух А., магістрант  
Науковий керівник: Сус Л. В., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

**Вступ.** В умовах швидких змін, коли технології та суспільні вимоги постійно еволюціонують, традиційні підходи до менеджменту стають недостатніми. Це викликає необхідність виявлення нових трендів, які допоможуть організаціям адаптуватися до змін, підвищити ефективність і забезпечити конкурентоспроможність. Зважаючи на це, актуальності набувають впровадження цифрових технологій, управління різноманітним та інтеграція сталого розвитку в бізнес-стратегії. Вчені досліджують вплив сучасних трендів на ефективність управлінських практик в організаціях, акцентуючи увагу на їх адаптивності до швидких змін бізнес-середовища та аналізують ключові фактори, які формують нові підходи до менеджменту, такі як цифровізація, гнучкість, сталий розвиток та емоційний інтелект.

**Результати дослідження.** Сучасний менеджмент потребує глибокого переосмислення традиційних підходів у світлі нових викликів та можливостей, які виникають у глобальному бізнес-середовищі. Ці тренди відображають не лише технологічні інновації, а й зміни в соціальних, економічних та екологічних умовах.

Сучасні технології, такі як штучний інтелект, автоматизація та аналітика даних, перетворюють процеси управління. Вони дозволяють підприємствам знижувати витрати, підвищувати продуктивність і швидше реагувати на зміни ринку. Використання технологій для автоматизації рутинних завдань дозволяє знизити ризик помилок і звільнити час співробітників для виконання стратегічних завдань. Наприклад, автоматизація обліку, управлінських звітів або обробки замовлень підвищує ефективність і швидкість бізнес-процесів.

Збір і аналіз великих обсягів даних дозволяє отримувати



цінні інсайти про поведінку споживачів, ринкові тренди та ефективність бізнес-стратегій. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі даних, а не лише інтуїції. Поява цифрових платформ, таких як CRM-системи, ERP-системи та інші програмні рішення, змінила підходи до управління взаємовідносинами з клієнтами, ресурсами та процесами. Вони забезпечують інтеграцію різних функцій бізнесу, покращуючи комунікацію та співпрацю між відділами.

У сучасному менеджменті емоційний інтелект (EI) стає ключовим аспектом, що визначає ефективність лідерства і здатність організацій адаптуватися до змінюваних умов. Сучасні організації все більше усвідомлюють важливість людського фактору. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту створюють більш відкриту і підтримуючу атмосферу, що сприяє підвищенню залученості та мотивації співробітників. Це відповідає глобальним трендам, які акцентують увагу на добробуті працівників. У період швидких змін, які викликані технологічними інноваціями чи кризами, лідери з сильним емоційним інтелектом здатні краще справлятися зі стресом і тривогою, як у себе, так і в команді. Вони вміють комунікувати зміни ефективно, забезпечуючи підтримку та розуміння серед співробітників. Лідери, які демонструють емпатію та соціальні навички, можуть створювати більш злагоджені команди. Це важливо для розвитку колективної творчості та інновацій, оскільки співробітники відчують себе більш комфортно, висловлюючи свої ідеї та думки.

**Висновки.** Сучасні тренди в менеджменті свідчать про необхідність адаптації традиційних підходів до нових реалій. Для успішного впровадження цих трендів, організаціям варто створювати сприятливі умови для розвитку цифрових навичок працівників та інвестувати в технології, запроваджувати гнучкі методи управління проектами, інтегрувати екологічні та соціальні ініціативи в бізнес-стратегію. Таким чином,

розуміння і впровадження нових трендів у менеджменті допоможе організаціям залишатися конкурентоспроможним у динамічному бізнес- середовищі.

### **Список використаної літератури**

1. 38 HR Trends for the Future. Report. The Copenhagen Institute for Futures Studies. URL: <https://cifs.dk/futureofpeople> (дата звернення: 26.10.2024).
2. Wirearchy. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Wirearchy> (дата звернення: 27.10.2024).

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЯК ЗНАЙТИ ТА УТРИМАТИ ТАЛАНТИ

Матвеев Д. О., магістрант  
Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** В сучасному світі бізнесу люди є одним з найцінніших ресурсів. Успіх організації багато в чому залежить від талановитих та кваліфікованих працівників, які здатні не лише виконувати свої функції, але й пропонувати інноваційні ідеї, підвищувати ефективність та сприяти зростанню компанії. Проте залучення і утримання таких кадрів є складним завданням, яке вимагає стратегічного підходу та розуміння ключових аспектів управління персоналом.

Вперше визначення поняття як управління талантами запропонував Девід Уоткінсон у публікації Softscape у 1988 [1], де згодом це поняття більш ширше розкрито в книзі «Система управління талантами» Алана Шваера [2]. Поняття «таланту» у сфері HR означає працівників з високим рівнем компетенцій, глибокими знаннями, інноваційним мисленням і здатністю швидко адаптуватися до нових умов. Талановиті працівники володіють рідкісними навичками, що допомагає компанії досягати стратегічних цілей і створювати конкурентну перевагу. Тому їх залучення є важливою складовою кадрової стратегії будь-якої організації.

**Основний зміст.** Для пошуку та залучення талантів компанії використовують різні методи. Одним із ключових є розвиток бренду роботодавця. Сильний бренд допомагає компанії створити образ надійного місця для роботи, де цінують фахівців та пропонують можливості для кар'єрного зростання. Важливо також використовувати системи рекомендацій, коли співробітники можуть рекомендувати знайомих або професійних контактів. Це дозволяє знизити ризики невідповідності

очікуванням і прискорити процес пошуку. Крім цього, розвиток внутрішнього кадрового резерву дає можливість підготувати працівників для зайняття критично важливих посад, забезпечуючи безперервність управління.

Важливо також активне використання соціальних мереж та професійних платформ, таких як LinkedIn, де можна знайти спеціалістів із необхідними навичками та досвідом.

Щоб утримати талановитих працівників, підприємства розробляють комплексні стратегії, спрямовані на підтримку мотивації, розвиток навичок і створення позитивної робочої атмосфери. Мотивація та розвиток персоналу передбачають регулярне навчання, тренінги та курси, а також чітке розуміння кар'єрних перспектив. Ефективна система винагород і визнання допомагає стимулювати співробітників до досягнення високих результатів, а позитивна корпоративна культура створює атмосферу взаємоповаги, сприяє командній роботі та знижує рівень стресу. Гнучкий графік роботи, віддалена праця та інші умови, що сприяють балансу між роботою та особистим життям, також є важливими факторами для утримання цінних кадрів.

Сучасні тенденції управління персоналом включають використання новітніх технологій і інноваційних підходів, зокрема аналітики персоналу та систем штучного інтелекту. Аналітика на основі великих даних дозволяє оцінювати продуктивність працівників, аналізувати їхні сильні сторони та мотиви, а автоматизація процесів підбору кадрів забезпечує точніше залучення талантів. Також важливо застосовувати індивідуальний підхід, розробляючи персоналізовані програми розвитку, які відповідають потребам та інтересам працівників, підвищуючи їхню задоволеність роботою і лояльність до компанії.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, залучення та утримання талановитих працівників є стратегічно важливими аспектами для підприємства, яка прагне залишатися конкурентоспроможною. «Розвиток талановитої особистості на підприємстві має проводитися за допомогою підвищуючих професіоналізм завдань, коучингу та наставництва» [3]. Отже основою ефективного управління персоналом є

підтримка кар'єрного розвитку, створення сприятливого робочого середовища та використання сучасних технологій для оптимізації управлінських процесів. Успішне управління талантами підвищує репутацію компанії та забезпечує їй довгостроковий успіх, що є ключем до стабільного зростання та розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Watkins D. L. An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions / Lightyear Watkins. URL: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management> (дата звернення: 20.10.2024).
2. Schwyer A. Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. Toronto: Wiley, 2004. 253 p.
3. Забарна Е.М. Стратегування як інструмент соціально-економічного розвитку реального сектору регіонів. Випереджаючий інноваційний розвиток: теорія, методика, практика : монографія / за ред. Ілляшенко Н.С. Суми : Триторія, 2018. С. 93-116.

## КОНТРОЛЬ І АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кривик С. І., магістрантка

Науковий керівник: Єранкін О. О.

*Київський національний економічний університет імені Вадима  
Гетьмана*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень**

Контроль і аналіз маркетингової діяльності відіграють ключову роль у управлінні підприємством, дозволяючи оцінювати ефективність заходів і вдосконалювати стратегії. Вони стали невід'ємними елементами сучасного маркетингу, сприяючи збалансованому розвитку, оцінці успішності планів та коригуванню для підвищення ефективності.

У сучасних умовах швидких змін ринкових середовищ та технологічних інновацій, підприємства потребують постійного контролю своєї маркетингової діяльності для адаптації до нових викликів.

У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, метрики ефективності (ROI, конверсії), а також методи кількісного та якісного аналізу для оцінки результатів маркетингової діяльності.

Регулярний контроль і аналіз маркетингової діяльності підвищують конкурентоспроможність та рентабельність підприємства, покращуючи стратегічні рішення.

**Основний зміст.** Дослідження показало, що підприємства, які впроваджують інструменти контролю та аналізу маркетингових даних, досягають кращих фінансових результатів, зокрема зростання ринкової частки та лояльності клієнтів.

Контроль маркетингової діяльності являє собою процес моніторингу та оцінки результатів, що допомагає виявляти відхилення від запланованих цілей та розробляти коригувальні

заходи. За визначенням, контроль передбачає систематичне спостереження за результатами маркетингових дій для своєчасної реакції на будь-які відхилення [1, с. 45], що дозволяє підприємству ефективно контролювати свою ринкову позицію і підтримувати стабільність у динамічних ринкових умовах.

Аналіз маркетингової діяльності все далі стає невід'ємною частиною процесу контролю, оскільки він дозволяє оцінити ефективність кожного заходу і виявити можливості для вдосконалення. Карпенко Н. В. підкреслює важливість поєднання кількісних і якісних методів аналізу для отримання всебічної оцінки [2, с. 120].

SWOT-аналіз є найважливішим інструментом для оцінки маркетингової діяльності, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози ринку. За словами Нестеренка В. Ю., метод SWOT-аналізу допомагає визначити пріоритетні напрями для розвитку і сформувані ефективні стратегії [3, с. 65].

Іншим важливим методом можна виділити PEST-аналіз, який дає змогу оцінити макросередовище і його вплив на маркетингову діяльність, та охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які формують зовнішнє середовище підприємства [1, с. 376]. PEST-аналіз допомагає передбачати зміни в макросередовищі та коригувати маркетингові стратегії відповідно до змін зовнішніх умов.

Конкурентний аналіз використовується для оцінки маркетингової діяльності. За допомогою цього методу підприємство оцінює свої ринкові позиції порівняно з конкурентами, що допомагає виявити нові можливості для розвитку [4, с. 15]. Аналіз конкурентів дозволяє підприємствам бути більш гнучкими у своїх рішеннях та ефективніше використовувати свої ресурси.

Окрім стратегічних методів, слід вивділити аналіз задоволеності споживачів. Вивчення споживчих настроїв допомагає підприємству краще розуміти потреби клієнтів і відповідно до цього коригувати свою діяльність. Вивчення задоволеності клієнтів дозволяє своєчасно реагувати на проблеми в обслуговуванні або якості продукції [5, с. 136].

**Висновки та пропозиції.** Контроль і аналіз маркетингової діяльності є суттєвими елементами у системі управління підприємством, тому що дозволяють підприємствам оцінювати ефективність своїх маркетингових заходів і своєчасно вносити корективи в стратегії для підвищення їхньої результативності, при цьому підприємства можуть не лише відповідати на поточні виклики ринку, але й проактивно формувати нові можливості для розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Абрамович, І. А., Воловик, Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*, 2020, № 10, с. 52–56.
2. Карпенко, Н. В., та ін. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. За заг. ред. Н. В. Карпенко. 2018. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/6730>
3. Нестеренко, В. Ю., Сідельнікова, В. К. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. 2021. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/6026>.
4. Луцяк, В. В., Красняк, О. П., Кондратова, М. В. Маркетингова діяльність підприємства. 2019. URL: <https://example.com>.
5. Кузьмичук, Н. В., Куценко, Т. М., Терованесова, О. Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2019, № 66. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/173206>



## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Переверзев О.Б., магістрант  
Науковий керівник: Савич О. П., д.е.н., професор  
*КНЕУ імені Вадима Гетьмана*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарської діяльності для українських підприємств ключовим напрямком сталого розвитку стає акцент на стратегічне планування, яке враховує виклики, що постійно виникають на ринку, а також у соціально-економічному середовищі, технологічних аспектах і змінах у зовнішньому середовищі функціонування. Ми фактично живемо в епоху 4-ї промислової революції, яка вже справила і продовжить чинити вплив на економічні, соціальні, технологічні та організаційні аспекти функціонування підприємств, установ і організацій [2]. З огляду на це, стратегічне планування дозволяє підприємствам об'єднати загальну стратегію розвитку з доступними реальними й потенційними можливостями для її впровадження, зважаючи на загрози, ризики та нестабільності, пов'язані з впровадженням нових цифрових інструментів у практичну діяльність суб'єктів господарювання.

**Основний зміст.** Стратегічне планування з урахуванням чинників цифровізації не тільки забезпечує конкурентоспроможність сучасного підприємства, але й створює та підтримує необхідні умови для його майбутнього розвитку. Досягнення ефективного стратегічного планування можливе через пошук оптимального балансу в управлінні на мікро-, мезо- та макрорівнях [1]. Наразі ситуація на українському ринку характеризується посиленням конкуренції та зростанням важливості довгострокових партнерських відносин із ключовими гравцями ринку, що стає фундаментом для формування стратегії розвитку підприємств у епоху

цифровізації. Саме нові технологічні чинники можуть сприяти стабільній діяльності підприємств.

З точки зору стратегії, підприємство можна уявити як систему, що постійно адаптується, перебудовуючи структуру та коригуючи цілі відповідно до змін довкола. У цих умовах надважливо перейти до сучасної моделі управління, яка зможе утримати компанію на плаву навіть у нестабільному середовищі. Однак досвід вітчизняних компаній показує, що багато хто ще не готовий до викликів цифрової трансформації, оскільки рівень стратегічного планування часто не відповідає новим вимогам [3].

Цифровізація сприяє значним якісним змінам у бізнес-процесах завдяки впровадженню новітніх ІТ-технологій. Це радикально змінює підходи до управління та оптимізації витрат, а також дозволяє більш персоналізовано підходити до клієнтів та знижувати ризики. Саме це суттєво змінює принципи управління діяльністю економічних суб'єктів. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси компаній сприяє оптимізації витрат, індивідуальному підходу до клієнтів та зниженню можливих ризиків.

Для того щоб бізнес ефективно функціонував у сучасній цифровій економіці, стратегічне планування має бути гнучким та активно інтегрувати найновіші ІТ-інструменти, які забезпечують точну й оперативну обробку даних. Тривалий розвиток у цифровій сфері можливий тільки за умови щільної співпраці між управлінськими командами. Щоб рухатися вперед, керівники повинні мислити на випередження й розробляти такі стратегії, які відповідають викликам сьогодення.

Коли мова йде про планування діяльності компанії як цілісної системи, важливо охопити розвиток усіх її ключових елементів — від попиту й пропозиції до різних інфраструктурних і інституційних факторів[4]. Саме такий комплексний підхід дозволяє максимально ефективно розвивати компанію, адже всі компоненти системи працюють злагоджено. Комплексне стратегічне планування часто називають всеосяжним, адже воно враховує унікальні особливості кожного

підприємства.

Щоб підвищити ефективність, підприємствам варто активно використовувати маркетингові інструменти. На етапі стратегічного маркетингового планування важливо окреслити основні етапи розробки та реалізації маркетингових стратегій у загальній управлінській системі. Це допоможе бізнесу краще взаємодіяти з ринком, швидко реагувати на його зміни й забезпечити собі конкурентні переваги в цифрову епоху.

Стратегічне планування стає вирішальним чинником підвищення конкурентоспроможності компаній у сучасну цифрову епоху. Воно спрямовує бізнес на врахування динамічних змін ринку та надає можливість передбачати ті впливи, що можуть істотно змінити напрямки його діяльності. Завдяки стратегічному плануванню підприємства мають змогу адаптувати свої внутрішні та зовнішні процеси, забезпечуючи їхню інтеграцію та підвищуючи загальну гнучкість у нових умовах.

Для ефективного виконання стратегічних завдань важливо створити чіткий і структурований механізм стратегічного управління й планування, що включає можливість аналізу різних сценаріїв розвитку бізнесу. У процесі стратегічного управління всі визначені фактори оцінюються з погляду їхнього прогнозованого впливу. Передбачені показники для кожного періоду порівнюються з фактичними, аналізуються відхилення, а якщо ці відхилення виходять за межі допустимих, визначаються чинники, які потребують коригування. Саме такий підхід дає змогу більш глибоко й комплексно здійснювати стратегічне планування, враховуючи потребу в адаптації до нових викликів.

Застосування цифрових технологій суттєво підвищує точність стратегічних розрахунків і аналізу, полегшуючи прийняття рішень і посилюючи ефективність управління. Впровадження цифрових інструментів допомагає підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та зберігати стабільність, залишаючись конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі.

**Висновки та пропозиції.** Основна ідея цього оновлення —

налагодження тісної співпраці між ключовими відділами, які формують ринкову стратегію, та різними управлінськими рівнями, об'єднаними в єдину систему стратегічного планування. Така інтеграція допомагає підприємству максимально ефективно задіяти всі наявні ресурси для досягнення важливих цілей.

Сучасне стратегічне планування для вітчизняних компаній має бути комплексним і всеосяжним, охоплювати поточні цифрові виклики й майбутні перспективи розвитку. Серед основних чинників можна виділити:

- активне застосування інформаційних технологій у процесі розроблення та реалізації стратегій;
- необхідність цифрового моделювання процесів стратегічного управління;
- прийняття обґрунтованих рішень щодо реалізації стратегічних альтернатив на базі моделювання та використання інформаційних баз;
- перенесення діяльності підприємства в цифрове середовище для представлення реальних об'єктів у віртуальному просторі.

Отже, щоб забезпечити оптимальну систему стратегічного менеджменту, важливо вибудувати налагоджений механізм зв'язку між усіма елементами стратегічного управління з урахуванням положень цифрової трансформації. Впровадження таких змін дозволить підприємству не тільки бути готовим до непередбачуваних ринкових умов, але й активно створювати нові можливості для свого розвитку в цифровому середовищі.

### **Список використаних джерел**

1. Барановський О.І., Трансформаційні процеси у фінансовому секторі національної економіки: теорія, методологія та моделювання: монографія. Київ: ДВНЗ

«Університет банківської справи», 2018. 488 с

2. Руденко М.В., Аналіз позицій України в глобальних індексах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 11–19.

3. Руденко М.В., Формування концепції ризик-менеджменту аграрних підприємств. *Вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. № 26 (1). С. 171–172

4. Дячков Д. В., Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник МГУ*. 2020.

№ 1. С. 68–71

## ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ЯК ОСНОВА АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КИЇВСЬКИЙ БКК»)

Сакевич М. П., магістрантка  
*Київський національний економічний університет імені  
Вадима Гетьмана*

**Постановка проблеми.** Проблема підвищення конкурентоспроможності продукції залишається важливою для багатьох підприємств в умовах сучасної ринкової економіки. Компанії змушені працювати в умовах жорсткої конкуренції, що вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів, запровадження інновацій та швидкої реакції на зміни ринкових умов. Для підприємств харчової промисловості це питання особливо актуальне, оскільки ринок кондитерських виробів насичений, і для утримання позицій необхідно підвищувати якість продукції, вдосконалювати маркетингові стратегії та впроваджувати нові технології.

Підприємство ТОВ "Київський БКК" потребує впровадження ефективних рішень для зміцнення своєї конкурентоспроможності. Успіх на ринку залежить від здатності підприємства адаптуватися до нових викликів, які постійно виникають через діяльність конкурентів та зміни споживчих потреб. Важливим завданням є пошук і використання внутрішніх резервів, які дозволять компанії не лише втримати свої позиції, але й покращити їх у майбутньому, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

**Аналіз основних досліджень.** Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значний інтерес науковців до проблеми конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. Так, Акімова Л. М. та Корж М. В [1, с.121]. у своїй роботі досліджують управління конкурентоспроможністю промислових підприємств,

акцентуючи увагу на стратегічних підходах до підвищення конкурентних переваг. Водночас, Брітченко І. Г. та Ладунка І. С. [2, с.116-118] звертають увагу на актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств через впровадження інноваційних рішень та вдосконалення виробничих процесів.

У дослідженнях Цибульської Е. І. та Мацигури В. І. [3, с.98-102] робиться акцент на формуванні стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств через ефективне використання ресурсів та адаптацію до ринкових умов. Однак, залишається недостатньо вивченим комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності, що поєднує різні аспекти діяльності підприємства, що визначає актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Варто виділити праці Фісуненка П. А [4, с.152-161]., Смоліна І. В.[5, с.126-137], Крючкової Ж [6, с.49-53]. В., Кривенко Л. В.[7, с.330], які вносять значний вклад у розвиток теоретичних та практичних підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємств. Їхні дослідження спрямовані на вивчення чинників, що впливають на конкурентоспроможність, а також методів її оцінки та підвищення в умовах сучасного ринкового середовища.

**Основний зміст.** ТОВ «Київський булочнокондитерський комбінат» (ТОВ «Київський БКК») є одним із провідних виробників м'яких кондитерських виробів в Україні, з часткою ринку, що становить 18%. Підприємство спеціалізується на виготовленні тортів і тістечок, продукції з коротким терміном зберігання, що вимагає високої оперативності у виробничих процесах та ефективної логістики. Розташоване в приміщеннях хлібокомбінату «Київхліб» №12, компанія використовує наявні ресурси для забезпечення стабільності виробництва [8].

Аналізуючи діяльність ТОВ «Київський БКК», можна зазначити, що компанія використовує багатопрофільний підхід у своїй роботі, що включає виробництво борошняних виробів, торгівлю та логістику, що дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни ринку та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, що є важливим чинником у сучасних

умовах високої конкуренції.

Основні складові маркетингової політики ТОВ «Київський БКК» спрямовані на забезпечення стабільної конкурентоспроможності продукції підприємства та посилення його позицій на ринку. Позиціонування бренду ґрунтується на створенні асоціацій із якісною продукцією, що забезпечується використанням впізнаваного логотипу та брендových знаків. Використання ефективних каналів просування, включаючи традиційну рекламу та цифрові платформи, дозволяє досягти широкої аудиторії, залучаючи нових клієнтів.

Зазначимо, що ТОВ «Київський БКК», як один із провідних виробників м'яких кондитерських виробів в Україні, функціонує в умовах високої конкуренції. На ринку присутні як великі гравці, зокрема корпорації «Рошен», «Конті», «АВК», так і малі крафтові виробники, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення якості продукції, розширення асортименту та активного просування на ринку. Основний конкурент ТОВ «Київський БКК» — корпорація «Рошен» — займає близько 23% ринку м'яких кондитерських виробів і відома своєю інноваційною продукцією та сильними маркетинговими кампаніями. «Конті» та «АВК» також є вагомими гравцями, що активно розвивають свої бренди та збільшують частки ринку.

Конкурентна боротьба на ринку вимагає від ТОВ «Київський БКК» ефективних рішень щодо маркетингової політики, цінових стратегій і постійної оптимізації процесів виробництва та дистрибуції. Зокрема, підприємство робить акцент на збереженні високої якості продукції та застосуванні традиційних українських рецептур, що виділяє його на ринку. Водночас, для подальшого зростання компанії необхідно зосередитися на розвитку нових напрямів і впровадженні інноваційних рішень, що дозволить конкурувати з сильними національними та міжнародними виробниками.

Основними проблемами конкурентоспроможності ТОВ «Київський БКК» є залежність від обмеженого асортименту



продукції, зокрема від тортів та тістечок, що становлять більшу частину виробництва компанії. Така вузька спеціалізація обмежує можливість диверсифікації продуктового портфеля, що може знизити гнучкість компанії у відповідь на ринкові зміни. Брак різноманітності в асортименті призводить до втрати потенціалу для залучення нових споживачів і ринкових сегментів. Це також ускладнює адаптацію до нових споживчих трендів, таких як попит на інноваційні та більш здорові продукти.

Ще однією важливою проблемою є недостатній рекламний бюджет, що обмежує можливості компанії конкурувати на рівні з великими гравцями ринку, такими як «Рошен» та «Конті». Через обмежені ресурси на просування, компанія не може забезпечити широке охоплення цільової аудиторії, що впливає на впізнаваність бренду та залучення нових клієнтів. Окрім цього, низький рівень інновацій у розробці нових продуктів знижує можливості для залучення нових ринкових сегментів, що особливо важливо у контексті високої конкуренції.

Підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Київський БКК» вимагає комплексного підходу, який охоплює декілька стратегічних напрямів. Першим і найбільш вагомим кроком є диверсифікація асортименту, що передбачає розширення продуктового портфеля з урахуванням сучасних споживчих трендів. Сьогодні ринок кондитерських виробів зазнає серйозних змін через зростаючий інтерес споживачів до продукції, орієнтованої на здоровий спосіб життя. Тому ТОВ «Київський БКК» варто зосередитися на розробці нових категорій продукції, які відповідають вимогам споживачів, що надають перевагу продуктам із низьким вмістом цукру, безглютенним виробам, а також товарам, орієнтованим на людей із специфічними дієтичними потребами.

Для успішної реалізації цього напрямку необхідно провести детальний аналіз ринкових тенденцій, враховуючи зростаючі сегменти споживачів, орієнтованих на здорове харчування. Аналіз повинен охоплювати вивчення конкурентного середовища та досвід інших компаній, які вже впровадили

подібні рішення. Вважаємо, що це дозволить підприємству уникнути можливих помилок і розробити конкурентоспроможні продукти, що відповідатимуть сучасним вимогам ринку. Після визначення перспективних напрямів розвитку асортименту доцільно залучити до процесу фахівців у галузі харчових технологій і нутриціології, що дозволить створити унікальні рецептури, які поєднують у собі високу якість, здорові інгредієнти та задовольняють сучасні вимоги до продуктів здорового харчування.

Другим важливим етапом підвищення конкурентоспроможності є інтенсифікація інноваційної діяльності підприємства. Впровадження нових технологій виробництва та модернізація обладнання дозволять ТОВ «Київський БКК» не лише оптимізувати витрати, але й створювати продукти з покращеними характеристиками, що відповідають високим стандартам якості. У контексті посиленої конкуренції на ринку кондитерських виробів інноваційна активність є вирішальним фактором, який дозволяє підприємству залишатися гнучким і здатним швидко реагувати на зміни в споживчих вподобаннях. Для цього важливо проводити систематичні дослідження ринку, вивчати зміни у споживчих пріоритетах і активно залучати споживачів до процесу створення нових продуктів. Крім того, використання сучасного обладнання не лише підвищить ефективність виробництва, але й дозволить поліпшити якість продукції, що є ключовим елементом у підтримці лояльності споживачів.

Маркетингові комунікації також потребують вдосконалення для забезпечення успішного просування нових і наявних продуктів. У сучасних умовах інформаційного перенасичення підприємству необхідно активно використовувати новітні інструменти маркетингу, такі як цифрові медіа, соціальні мережі, контент-маркетинг та інфлюенсер-маркетинг. Це дозволить ТОВ «Київський БКК» розширити аудиторію споживачів, покращити впізнаваність бренду та підвищити інтерес до своєї продукції. Комплексна маркетингова кампанія, спрямована на просування нових

продуктів, має включати не лише традиційні канали комунікації, але й акцентувати увагу на екологічності та здорових властивостях продуктів, що відповідає сучасним трендам споживчого ринку.

Не менш важливим аспектом є диверсифікація каналів збуту, що дозволить знизити ризики, пов'язані з залежністю від великих національних торговельних мереж. Розвиток альтернативних каналів збуту, таких як власна роздрібна мережа, посилення роботи з дистриб'юторами та розширення експорту, допоможе підприємству забезпечити стабільність продажів і підвищити гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов. Зокрема, активізація експортних поставок на міжнародні ринки дозволить ТОВ «Київський БКК» не лише зміцнити свої позиції в Україні, але й збільшити частку на зовнішніх ринках, що є стратегічно важливим в умовах високої конкуренції на внутрішньому ринку.

**Висновки.** Отже, підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Київський БКК» є стратегічно важливим завданням для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що комплекс заходів, включаючи диверсифікацію асортименту, підвищення інноваційної активності, оптимізацію виробничих витрат та розширення каналів збуту, сприятиме значному зростанню обсягів продажів, підвищенню рентабельності та зміцненню ринкових позицій компанії.

Диверсифікація асортименту дозволить ТОВ «Київський БКК» адаптувати продукцію до сучасних споживчих трендів, зокрема попиту на продукти для здорового харчування, безглютенові вироби та десерти з низьким вмістом цукру. Розширення асортименту сприятиме залученню нових сегментів споживачів та збільшенню частки ринку. Впровадження нових технологій і автоматизація виробничих процесів забезпечить зниження собівартості продукції на 4-6%, що створить додаткові фінансові ресурси для подальшого інвестування у розвиток.

Розширення каналів збуту та зменшення залежності від

великих національних мереж сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних з можливими змінами умов співпраці з великими ритейлерами. Це підвищить гнучкість підприємства та забезпечить стабільність продажів. Розвиток альтернативних каналів збуту, таких як дистриб'ютори, власна роздрібна мережа та експорт, збільшить обсяги продажів на 10-15%, принесе додаткові доходи та зміцнить фінансову стійкість.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Київський БКК» та гарантуватиме довгостроковий розвиток підприємства, що дозволить успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

### Список використаних джерел

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.

2. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки*. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.

3. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

4. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

5. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137

6. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53.

7. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.

8 Офіційний сайт БКК URL: <https://kyivbkk.com/aboutus/>

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Тернавський.В. В., магістрант  
Науковий керівник: Кравчук І. І., д.е.н., професор  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень**

Інноваційні підходи до управління змінами в українських підприємствах є надзвичайно важливими у контексті швидких змін на ринку, що обумовлені глобалізацією, економічними викликами, технологічними трансформаціями та змінами в суспільних очікуваннях. Для успішного функціонування та розвитку українських компаній необхідно адаптуватися до нових умов, використовуючи сучасні методи та підходи до управління змінами, що дозволяють не тільки зберегти конкурентоздатність, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі [1].

Широкому спектру проблем підприємства щодо управління організаційними змінами та їх вирішення присвячено наукові праці таких видатних вчених-економістів, як І. Адізеса, А. Арменакіса, Л. Грейнера, Ф. Гуїяра. Серед вітчизняних вчених питання управління організаційними змінами досліджуються І. Акімовою, О.Виноградовою, С. Довбнею. Відсутність єдності у підходах, методах управління та оцінювання організаційних змін підприємства обумовлює необхідність проведення подальших системних досліджень.

*Метою дослідження є обґрунтування аспектів формування інноваційних підходів до управління змінами на підприємствах та надання пропозицій із впровадження інновацій в управління організаційними змінами.*

**Основний зміст.** Сутність управління змінами на підприємстві полягає у впровадженні та адаптації нових стратегій, процесів чи технологій, які спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та гнучкості компанії. Одним із ключових інноваційних підходів до управління

змінами є впровадження цифрових технологій. В епоху цифрової трансформації підприємства активно використовують інноваційні IT-рішення для покращення внутрішніх процесів, автоматизації виробництва, удосконалення систем управління персоналом, логістикою та фінансами. Такі технології, як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн і великі дані, значно змінюють спосіб ведення бізнесу. Вони дозволяють ефективніше аналізувати ринки, прогнозувати тенденції та потреби клієнтів, скорочувати витрати та підвищувати ефективність процесів.

Іншим важливим аспектом управління змінами є впровадження культури інновацій. Для цього компанії повинні заохочувати креативність і винахідливість серед працівників, сприяти створенню умов для розвитку нових ідей і продуктів. Інноваційна культура стимулює постійний пошук шляхів удосконалення, а також сприяє готовності до змін та відкритості до експериментів. Важливим елементом тут є лідерство. Керівники мають бути не просто менеджерами, а й візіонерами, які здатні надихати команди та спрямовувати їх до досягнення амбітних цілей [2].

Значний акцент робиться також на гнучкості та адаптивності організацій. Українські підприємства все частіше впроваджують принципи гнучкого управління, такі як Agile та Scrum. Ці підходи дозволяють швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, робити акцент на результатах та забезпечувати високий рівень залученості працівників до процесів управління змінами. Гнучке управління дає змогу компаніям адаптуватися до нових умов на ринку та ефективніше використовувати свої ресурси.

Інноваційні підходи до управління змінами в українських підприємствах включають застосування гнучких технологій, зокрема – Agile, що дозволяють адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку. Цей підхід передбачає розбиття великих проєктів на менші етапи, що забезпечує можливість регулярного перегляду та коригування стратегії відповідно до нових даних і зворотного зв'язку від клієнтів. Завдяки цьому підприємства

можуть швидше реагувати на зміни в попиті, вдосконалювати продукцію та послуги, а також підвищувати загальну ефективність. Впровадження таких методів сприяє створенню культури постійного вдосконалення та інновацій, що є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі [4].

Управління змінами також передбачає активну роботу з людськими ресурсами. Одним із інноваційних підходів є впровадження гнучких графіків роботи, віддаленого формату праці та підтримка балансу між роботою і особистим життям. Це дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців, підвищувати рівень їхньої мотивації та зменшувати плинність кадрів. Важливо також забезпечити постійне навчання та розвиток співробітників, щоб вони могли відповідати новим вимогам ринку та бути готовими до змін. Управління змінами, орієнтоване на людський ресурс, сприяє створенню сучасної культури компанії, де кожен працівник розуміє свою роль у досягненні загальної мети й охоче підтримує процеси інновацій. Українські підприємства, що впроваджують такі підходи, здатні краще адаптуватися до ринкових умов і зберігати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. [3, с. 71].

Не менш значущою є роль комунікацій в управлінні змінами. Прозора, чітка та регулярна комунікація є основою успішного управління змінами, оскільки допомагає знизити рівень опору серед співробітників та забезпечити їхню залученість у процес. Важливо, щоб кожен працівник розумів цілі та причини змін, а також міг бачити свою роль у досягненні нових цілей компанії. Такий зворотний зв'язок є важливим джерелом інформації для подальших вдосконалень і адаптацій, сприяє кращому розумінню настроїв і очікувань персоналу, допомагає вчасно реагувати на запити та зменшує тривожність.

Цей інтерактивний підхід до управління змінами дає змогу створити культуру відкритості, де співробітники відчувають свою причетність до процесу трансформації, що є важливим чинником успішного впровадження нововведень у компанії.



**Висновки та пропозиції.** Інноваційні підходи до управління змінами є необхідною умовою для успішного розвитку українських підприємств. Вони включають впровадження цифрових технологій, розвиток культури інновацій, гнучке управління та стратегічне планування. Акцент на інновації, людські ресурси, проєктний менеджмент та взаємодію із зовнішнім середовищем дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати сталий розвиток у сучасних умовах.

### Список використаних джерел

1. Дрейчук М. А. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах економічних нестабільностей. *Сучасні наукові погляди на реформування економічної системи: теорії та пропозиції*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-366-1-3> (дата звернення 18.10.2024).
2. 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 18.10.2024).
3. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємством в умовах цифровізації економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. Том I, No 85. Р. 70–79. URL : <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.06> (дата звернення 18.10.2024).
4. What is agile methodology? (A beginner's guide) Asana. URL : <https://asana.com/resources/agile-methodology> (date of access: 18.10.2024).

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ: ВПЛИВ НА СПОЖИВАЧА, ІНСТРУМЕНТИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ**

Троїцька В.Ю., магістрантка

Науковий керівник: Голіцин А. М., к.е.н., доцент

*КНЕУ ім. В. Гетьмана*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Розвиток штучного інтелекту (далі - ШІ) продовжує впливати на різноманітні аспекти діяльності організацій, маркетингу компаній та життя споживачів. Використання машинного навчання допомагає в створенні індивідуальних моделей, що ефективно застосовуються в аналітиці, вирішенні бізнес-проблем та інших дотичних сферах. Враховуючи швидкість розвитку принципово нових інструментів та їх поступове впровадження в діяльність організацій, стає необхідним періодичний огляд сучасного стану ринку ШІ в маркетингу. В роботі використовуватимуться аналіз Google LLC, огляди закордонних (Ebtisam Labib, Arab Open University) та вітчизняних (Бондаренко В., Омельяненко О., НУБіПУ; Іванова І., Боровик Т., Залозна Т. та інші, Черкаський державний бізнес-коледж) представників наукової спільноти.

**Основний зміст.** Основними цілями застосування досліджуваних технологій є зниження витрат енергії та часу на обробку даних, генерацій підходів та ідей. Коли компанії вже відчувають тиск щодо необхідності впровадження ШІ для підтримки конкурентоздатності, сучасний світ лише продовжує досліджувати нові можливості технологій в сфері маркетингу. За даними досліджень згадувань теми в наукових статтях, популярність стабільно зростала з 2018 року, досягаючи піку в 2022 [1, с.5]. Тема artificial intelligence в маркетингу однією з найпопулярніших в обговоренні передових компаній. Використання ШІ в маркетингу охоплює спектр інструментів, покликаних модифікувати процес роботи в наступних сферах:

1. Обслуговування та споживацький досвід. Заміна реальних консультантів на помічників (чат-ботів), керованих

штучним інтелектом є ходовим трендом українських компаній, таких як оператори зв'язку, бренди одягу, аналітичні сервіси. Перевагами цього інструменту є швидкість комунікації, якісне вирішення питань споживача на професійному рівні [2]. Можливість самонавчання та періодичне вдосконалення моделей лише покращує досвід взаємодії з цим інструментом з часом.

2. Автоматизація рекламних кампаній. Так як головною ціллю бізнесу є отримання прибутку, то згаданий інструмент є не тільки шляхом оптимізації компаній та налаштування таргетингу, а й перерозподілу маркетингових інвестицій в необхідні джерела, з точки зору ефективності [3].

3. Аналіз тенденцій та прогнозування. Завдяки машинному навчанню компаній тренують моделі, які аналізують історичний масив даних, враховують певний перелік змінних та пророкують зміни в споживацькій поведінці. Це допомагає в планування маркетингових стратегій, утриманні лояльних клієнтів та залученні нових [4].

67% споживачів вважають, що вибір товару або послуги є важчим, ніж раніше. У зв'язку з цим, Wired Consulting у співпраці з Google [5] демонструє найпопулярніші тези щодо позитивного впливу ШІ на щоденний досвід споживачів:

- ШІ допомагає уникнути «шуму» (в цьому контексті - переглядання великих об'ємів товарів в умовах надмірного вибору) та не впустити можливість придбання релевантного товару;

- уникнення купівлі речей, про які споживач може пожалкувати. Віртуальні примірочні та генеративні моделі допомагають втілити це у життя;

- зниження витрат часу на шопінг в деяких сферах (страхові послуги, дрібні щоденні купівлі) за допомогою автоматичних помічників;

- формування нового досвіду купівель завдяки індивідуалізованим рекомендаціям на основі попереднього вибору, стилю життя тощо.

**Висновки та пропозиції.** Як результат потужного розвитку штучного інтелекту, сучасний маркетинг продовжує

адаптувати новітні надбання у сферу споживацького досвіду. Компанії отримують шанс збільшити ефективність взаємодії зі споживачами та оптимізувати маркетингові стратегії. Завдяки переліченим інструментам, маркетинг стає більш індивідуалізованим і цілеспрямованим, що є вигідним для обох сторін ринку. З іншого боку, досліджуване явище повинно мати юридичні підстави функціонування, аби забезпечити захист даних та особистого життя споживачів. Тема розробки регулювання ШІ в бізнесі постає усе гостріше, пропорційно його розвитку в світі.

### **Список використаних джерел**

1. Labib E. Artificial intelligence in marketing: exploring current and future trends. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2348728> (дата звернення: 26.10.2024).
2. Use of Artificial Intelligence for Marketing / I. Iryna та ін. *Marketing and Digital Technologies*. 2023. Т. 7, № 2. С. 32–42. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.2.2023.3> (дата звернення: 26.10.2024).
3. Genius Space. Використання AI в 2024: основні можливості, переваги та недоліки для маркетингологів. 2024. *Digital Marketing*. URL: <https://genius.space/lab/vikoristannya-ai-v-2024-osnovni-mozhливosti-perevagi-ta-nedoliki-dlya-marketologiv/> (дата звернення: 26.10.2024).
4. Бондаренко В., Омеляненко О. Вплив штучного інтелекту (AI) на розвиток Інтернет-маркетингу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 334, № 5. С. 319–324. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-47> (дата звернення: 26.10.2024).
5. Wired Consulting, Google. Upgrading how we buy. 2024. URL: [https://custom-solutions.s3.amazonaws.com/WIREDConsultingxGoogle\\_Upgrading%20how%20we%20buy.pdf](https://custom-solutions.s3.amazonaws.com/WIREDConsultingxGoogle_Upgrading%20how%20we%20buy.pdf).

## СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Троценко К. О., магістрант  
Науковий керівник: Литвинчук І. Л. д. е. н., професор  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Людський капітал може стати потужною рушійною силою позитивних змін і стійкості економіки, зокрема в останні роки, коли воно є в центрі уваги досліджень, оскільки відіграє вирішальну роль у сприянні економічному розвитку, інноваціям та соціальному прогресу. Його еволюція простежується шляхом розвитку концепції, яка включає в себе уявлення про фірму, засноване на ресурсах, теорію суспільного процесу, соціальні мережі та їх вплив на соціум, роль інститутів у суспільному секторі, психологічні та когнітивні аспекти підприємництва розв'язання конфліктів та досягнення цілей розвитку громад.

Різні автори дають власні визначення стратегії управління персоналом, але суть полягає у комплексі заходів, спрямованих на формування та розвиток ефективної команди, яка зможе забезпечити досягнення стратегічних цілей суб'єктів суспільних відносин, зокрема територіальних громад. Динамічний характер змін суспільного простору вимагає постійної уваги до цих процесів з боку керівників усіх рівнів.

**Основний зміст.** В умовах війни в Україні ефективне управління персоналом стало не просто важливим, а життєво необхідним для виживання та розвитку бізнесу. Компаніям доводиться оперативнo адаптуватися до нових реалій, вирішувати складні завдання, пов'язані з безпекою співробітників, мобілізацією ресурсів та підтримкою виробництва. В умовах війни найціннішим ресурсом є люди. Суб'єкти суспільних відносин повинні забезпечити їх безпеку, підтримувати моральний дух та створювати сприятливі умови для роботи, сприяючи збереженню та примноженню людського капіталу, його адаптація до змін за одночасного досягнення стратегічних цілей підприємств та організацій: Ситуація на фронті та в економіці постійно змінюється. Гнучка стратегія

управління персоналом дозволить компанії швидко реагувати на ці зміни та мінімізувати ризики. Попри військовий стан, територіальні громади та бізнес мають продовжувати працювати та розвиватися. Ефективне управління персоналом допоможе досягти поставлених цілей. Ключові елементи стратегії управління персоналом наведені на рис. 1. Її головні складові включають наступне. 1) визначення потреб у персоналі, розробка програм навчання та розвитку; 2) пошук та залучення кваліфікованих співробітників; 3) визначення результатів роботи співробітників та розробка систем мотивації; 4) підвищення кваліфікації та професійних навичок співробітників; 5) створення умов для адаптації співробітників до нових умов роботи.



**Рис. 1. Складові елементи стратегії управління персоналом територіальних громад в умовах формування бюджетів**

Порядок денний розвитку до 2030 року, затверджений Асамблеєю ООН у 2015 р., призвів до збільшення кількості інституційних програм підтримки стійких спільнот та ініціатив, забезпечуючи основу для глобальної співпраці між секторами та рівнями управління. Вчені розробили концепцію сталого розвитку, пов'язуючи традиційні підходи з інтересами суспільства та навколишнього середовища. Стійкий розвиток соціуму включає екологічні, соціальні та економічні аспекти

відповідно до концепції потрібного результату. Стійкий розвиток територіальних громад пов'язують з їх динамічною здатністю діяти та впроваджувати різні стратегічні напрями для формування підприємницького мислення та інтеграції стійких практик у власну стратегію. Позитивний взаємозв'язок між інноваціями та соціальними та екологічними показниками призводить до покращення економічних показників територіальних громад внаслідок їх сприяння розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу. Стійкі спільноти формують суспільство власними інноваціями. Вони досягають екологічних та соціальних цілей за допомогою впровадження системи менеджменту вищої якості та успіху, тим самим зменшуючи вплив на навколишнє середовище та підвищуючи якість життя населення. Результати дослідження свідчать про те, що такі характеристики територіальних громад як зрілість та фінансова спроможність можуть спонукати до прийняття різних стратегій. Мотивація і професійна підготовка кадрів є важливими змінними при визначенні головної стратегічної осі.

**Висновки та пропозиції.** Стратегія управління персоналом в умовах війни – це інструмент, який дозволяє територіальним громадам та суб'єктам бізнесу не лише вижити, але й зміцнити свої позиції як активних учасників суспільних змін. Інвестуючи в розвиток своїх співробітників, керівники органів державної влади, місцевого самоврядування та бізнесу демонструють власну зацікавленість у забезпеченні стійкості організацій та їх готовність реагувати на нові виклики.

### Список використаних джерел

1. Першко Л. О. Напрями підвищення ефективності формування місцевих бюджетів України за умов фінансової децентралізації. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 2. С. 91–101.
2. Литвинчук І., Іванюк О. Проектно-орієнтоване управління розвитком територіальних громад. *Стратегія інклюзивного сільського розвитку на базі громад*: монографія. За ред. проф. Т. О. Зінчук. К.: ЦУЛ, 2019. С.131–150.
3. Якобчук В. П. Сталий розвиток сільських територій монографія / за ред. проф. Т. Зінчук, проф. Ю. Раманаускаса. Клайпеда: вид-во Клайпедського університету; Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 421 с.

## ВИКОРИСТАННЯ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Шваб А. В., студентка  
*Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** В умовах війни в Україні емоційний маркетинг набуває особливої значущості, оскільки він може бути інструментом для підтримки населення, збереження бізнесу та адаптації до нової реальності. Зміни у споживчій поведінці, спричинені стресом, невизначеністю та емоційним навантаженням, вимагають від компаній перегляду своїх маркетингових стратегій. Використання емоційних тригерів у маркетингових кампаніях дозволяє не лише досягати комерційних цілей, а й створювати емоційний зв'язок зі споживачем, підвищувати довіру та лояльність до бренду. З огляду на це, дослідження використання емоційного маркетингу в Україні під час війни є вкрай важливим для розуміння, як бізнес може ефективно комунікувати з аудиторією в кризових умовах. Метою роботи є дослідження ефективності емоційного маркетингу в умовах війни в Україні та його вплив на споживчу поведінку.

Дослідження емоційного маркетингу, проведені в останні роки, свідчать про його високий вплив на рішення споживачів, особливо під час кризових ситуацій. Дослідженням аспектів емоційного маркетингу в Україні займалися Пінтусов А.О., Ковбас Г.І., Курганський Р.Д., Мадай Ю.В., Сьомкін О.В., Дубов А.В., Белов В.В., Болотна О.В., Радченко Г.А., Вовчанська О.М., Іванова Л.О. та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження науковців показують, що емоції відіграють вирішальну роль у процесі прийняття рішень про покупку [1]. Психологічний стан суспільства у воєнний час характеризується підвищеним рівнем стресу, страху, невизначеності та горя. Це спонукає компанії



адаптувати свої комунікації, щоб вони не викликали негативних асоціацій та навпаки створювали відчуття підтримки, надії та об'єднаності. В умовах соціальних потрясінь зростає значущість емоцій у споживчих рішеннях [2]. Маркетингові кампанії, які звертаються до емпатії, патріотизму та солідарності, отримують більшу підтримку аудиторії. В українському контексті війна активізувала різні емоційні інструменти: звернення до національної ідентичності, підтримка української армії, акцент на єдність нації тощо [3].

Споживачі в Україні частіше підтримують бренди, які використовують емоційні повідомлення, спрямовані на патріотичні почуття, соціальну підтримку та допомогу постраждалим. Кампанії, які показують підтримку Збройних Сил України або допомогу вимушеним переселенцям, викликають більшу довіру та схильність до купівлі. Близько 75% опитаних зазначили, що схильні підтримувати бренди, які активно долучаються до благодійних ініціатив, спрямованих на допомогу постраждалим від війни [4]. Під час дослідження було виявлено, що українці демонструють широкий спектр емоцій при перегляді рекламних кампаній від українського бізнесу: надію, співчуття, підтримку, натхнення. Патріотична тематика у рекламі наразі є дуже доречною – таку думку мають 92% респондентів. 23% українців вказують, що під час війни деякі дії брендів викликають у них роздратування, зокрема, коли національна символіка використовується в комерційних цілях, ігноруючи реалії війни [5].

Комунікаційний стиль брендів зазнав значних змін. Відбувся помітний перехід від розважального контенту до більш серйозного, інформативного та підтримуючого підходу [6]. Комунікація стала більш свідомою, націленою на підвищення обізнаності та моральну підтримку суспільства. Це відображається у перегляді рекламних кампаній, що акцентують увагу на темах єдності, взаємодопомоги та суспільної стійкості [7]. Бренди активніше акцентують свою національну ідентичність, прагнучи відповідати очікуванням споживачів [8]. Наприклад, виробники одягу створюють спеціальні

колекції, використовуючи українські орнаменти та символіку, підкреслюючи підтримку ідентичності та культурної спадщини.

Аналіз також виявив посилення персоналізації та емпатійного підходу в маркетингових стратегіях. Зростає увага до індивідуалізації взаємодії зі споживачами, що проявляється у глибшому розумінні їхніх унікальних потреб під час кризи [9]. Практична реалізація цього підходу спостерігається в банківському секторі, де запроваджуються спеціалізовані кредитні програми для малого бізнесу з пільговими умовами для підприємців, які постраждали через воєнні дії.

Посилення емоційної підтримки проявляється у створенні контенту, націленого на підвищення морального духу та надання емоційної підтримки споживачам. Бренди запускають кампанії, які висвітлюють надихаючі історії успіху та подолання труднощів [10]. Інтернет-магазин "Rozetka" розміщував на своїх платформах оповіді про те, як їхні співробітники та партнери долали труднощі в умовах війни. Ці розповіді включали свідчення про те, як люди продовжували працювати, підтримували один одного та зберігали оптимізм у важких обставинах. Мережа супермаркетів "АТБ" реалізувала програму підтримки, в рамках якої забезпечувала продуктовими наборами соціально незахищені групи населення. Кампанія супроводжувалася публікацією надихаючих історій про те, як ці ініціативи допомагають людям справлятися з життєвими викликами [11].

В українському суспільстві, що переживає важкі випробування через війну, брендам недостатньо мати лише «комунікаційну стратегію» для взаємодії з людьми: необхідно проявляти справжню чутливість та емпатію, щиро співпереживати своїй аудиторії та відчувати її потреби [12,13].

Дослідження показало, що емоційний маркетинг в Україні змінив свій фокус із комерційних на соціальні та етичні аспекти. Бренди частіше використовують повідомлення з елементами співчуття, взаємодопомоги та патріотизму, що відповідає очікуванням та емоційному стану споживачів під час війни. Можна стверджувати, що використання емоційного маркетингу під час війни сприяє побудові довготривалих стосунків зі споживачами та допомагає підтримати довіру до брендів.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, результати дослідження підтвердили поставлені гіпотези, що емоційний маркетинг є ключовим фактором у підтримці брендової лояльності під час війни. Крім того, компанії, які у своїх комунікаціях використовують емпатію та підтримку, отримують вищий рівень довіри та позитивного сприйняття з боку споживачів. Емоційний маркетинг в умовах війни є ефективним інструментом, який допомагає українським компаніям залишатися актуальними та корисними для споживачів. Споживачі цінують бренди, які проявляють соціальну відповідальність та готовність підтримувати суспільство. Водночас ефективність емоційного маркетингу залежить від щирості повідомлень та поваги до переживань суспільства. Тому в майбутньому брендам необхідно продовжувати використовувати цей підхід, але з урахуванням етичних норм та актуальних потреб споживачів.

### Список використаних джерел

1. Радченко Г.А. Трансформація інструментів емоційного маркетингу в процесі прийняття рішень під час воєнного стану в Україні. *Proceedings of the 16th International Scientific and Practical Conference «Scientific Research in XXI Century»: Marketing, advertising and PR.* 2024. №216. С.14-22
2. Пінтусов А.О. Інструменти емоційного маркетингу в інформаційній політиці України під час воєнного стану. *Економіка країни в умовах глобальних викликів: наукові підходи та практика реалізації:* матеріали Всеукр. наук.-практ. конференції. Одеса, 6 вересня 2024. С.157-161
3. Миськів Г.В. Маркетинг воєнного часу: Україна. 2023. С. 1-5
4. Ремезь Ю.Б. Роль соціально-відповідального маркетингу в діяльності підприємства інфраструктура ринку. Вип. 53. 2021. С. 79-84
5. Руденко М.С. Емоційний маркетинг як інструмент впливу на споживачів. *Маркетинг в Україні.* 2019. №1. С. 28-35
6. Богомолова І.К. Психологія споживача: емоції та

сприйняття бренду. Економічний часопис-XXI. 2020. №5-6 (178). С. 50-56

7. Шевченко Л.В. Емоції як фактор впливу на прийняття рішень у маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №4. С. 242-251.

8. Петренко В.О. Соціально-емоційні аспекти бренд-комунікацій. Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. Вип. 1 (74). С. 117-125

9. Мельник Ю.Б. Психологічні особливості прийняття рішень в екстремальних умовах. Український психологічний журнал. 2022. №4. С. 45-53.

10. Ковбас Г.І., Курганський Р.Д., Мадай Ю.В., Сьомкін О.В., Дубов А.В., Белов В.В. Формування стратегії емоційного маркетингу бренду. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Економіка. 2024. Вип. 41. С. 57-66

11. Бовшовська С.С. Емоційний маркетинг під час війни: побудова лояльності до бізнесу. URL: <https://mind.ua/openmind/20264935-emocijnij-marketing-pid-chas-vijni-pobudova-loyalnosti-do-vashogo-biznesu> (дата звернення: 17.10.2024)

12. Сприйняття рекламного креативу під час війни. Google. Kantar. URL: <https://services.google.com/fh/files/events/webinar.pdf> (дата звернення: 17.10.2024)

13. Крючко К. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? URL: <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine> (дата звернення: 17.10.2024)

## ДЕЛЕГУВАННЯ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА ФУНКЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Землянський А.Д., студент

Науковий керівник: Соколова А.О., к.е.н., доцент

*Старопольська академія прикладних наук у Кельцях, Польща*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Делегування, як важлива складова функції організації, має очевидну користь, але залишається складним для багатьох керівників. Існує проблема, коли частина менеджерів уникає делегування, побоюючись втрати контролю над процесами, або через недовіру до кваліфікації підлеглих. Це призводить до надмірного навантаження на керівників, перевантаженості та зниження загальної продуктивності організації. Тому, для підприємств важливо розробити системний підхід до делегування, який буде включати чітко окреслені принципи та стандарти, а також забезпечувати підготовку працівників до виконання нових завдань [1].

Дослідженням питань делегування повноважень займалися такі зарубіжні науковці як: П. Друкер, Д. Мак Грегор, Р. Лайкерт, Б. Матебула, Б. Барнард [2]. Серед вітчизняних вчених відомі праці М. Виноградського, Г. Одинцової, А. Рачинського, Л. Скібіцької, М.М. Шкільняк [3] та ін.

**Основний зміст.** Делегування є важливим етапом управлінської діяльності, оскільки керівник передає частину своїх завдань та повноважень підлеглим. Метою цього процесу є зменшення навантаження на вищі управлінські ланки, полегшення виконання стратегічних завдань, покращення функціонування нижчого рівня організації, а також стимулювання залученості працівників та активного використання їхнього потенціалу. Це дозволяє не тільки оптимізувати робочі процеси, але й підвищити мотивацію співробітників [4].

Масштаб та обсяг делегованих повноважень повинен

сприяти професійному зростанню працівників, мотивувати їх на отримання задоволення результатами праці. Оптимальний рівень делегування визначається здатністю працівника ефективно виконувати передані завдання та відповідністю його повноважень характеру цих завдань. Тобто, важливо, щоб обсяг делегування був узгоджений з кваліфікацією і можливостями підлеглого щодо виконання відповідних функцій [5]. Існує дві концепції делегування – класична і сучасна. Схема етапів процесу делегування повноважень наведена на рисунку.



**Рис. Етапи процесу делегування повноважень**

Джерело: розроблено автором

Основними принципами раціонального делегування є: єдиноначальність, відповідність, координація, достатність, вмотивованість. Делегування базується на відповідальності і повноваженнях. Повноваження обмежені трудовим й адміністративним правом та обумовлені посадовими інструкціями і бувають двох типів: лінійні та штабні [6]. Рекомендації з делегування повноважень наведені в таблиці.

*Таблиця*

**Загальні рекомендації з ефективного делегування**

Показник	Суть показника
Оцінка ризику	Завантажувати підлеглих до межі, що мінімізує ризику
Дозування повноважень	Вибрати відповідний темп зростання відповідальності

Консультавання	Надавати пояснення, допомогу, здійснювати коригування
Здатність до виконання	Давати завдання тільки тим підлеглим, які мають відповідну кваліфікацію
Розуміння цілей	Чітка структуризація цілей і загальна згода з ними
Контроль	Визначення чітких критеріїв оцінки та процедури контролю за виконанням поставлених завдань
Напрямок	Шукати можливості для передачі повноважень
Межі повноважень	Передавати тільки свої повноваження

Джерело: складено автором за матеріалами [2, 6]

Існує певний перелік обов'язків, які недоцільно делегувати:

- стратегічне планування і довгострокові цілі компанії;
- контроль за діями основних співробітників;
- вибір кандидатів на керівні посади та оцінка їхнього потенціалу;
- визначення партнерів і підрядників;
- переговори з критично важливих для бізнесу питань;
- робота, що може зашкодити репутації та іміджу компанії;
- завдання з високим рівнем ризику;
- питання матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу.

**Висновки та пропозиції.** Делегування повноважень підлеглим є необхідною складовою функції організації, що дозволяє керівнику: по-перше, ефективно розподіляти робоче навантаження і ресурси серед співробітників; по друге, уникати затримок у виконанні складних завдань для досягнення бажаних результатів; по-третє, звільнити час для стратегічного планування, переговорів з партнерами, контролю за виконанням поставлених завдань та аналізу результатів.

Процес делегування дає співробітникам можливість освоювати нові напрямки роботи, виконувати більш складні завдання, відкриває перспективи для професійного і кар'єрного

зростання. Розуміння працівниками функцій, обов'язків та мотивацій керівництва спонукає їх до усвідомлення важливості виконання поставлених перед ними завдань, що сприяє покращенню взаємодії та співпраці в колективі. Тому, делегування, як процес ефективного розподілу задач і відповідальності, є необхідною умовою для розвитку та масштабування бізнесу.

### Список використаних джерел

1. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1 (13). С. 78–82.
2. Benedict Mathebula and Brian Barnard. The Factors of Delegation Success: *Expert Journal of Business and Management*, Volume 8, Issue 1. 2020. pp.76-97. URL: <http://Business.ExpertJournals.com>. (дата звернення 30.10.2024 р.)
3. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб.: Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
4. Делегування – як інструмент ефективного керівника. *Школа бізнесу Нова пошта*. 2021. URL: <https://online.novaposhta.education>. (дата звернення 31.10.2024 р.)
5. Як делегувати повноваження так, щоб підвищити ефективність роботи компанії. URL: <https://bakertilly.ua>. (дата звернення 31.10.2024 р.)
6. Делегування та контроль: головні правила. Європейська Бізнес Асоціація. 2018. URL: <https://eba.com.ua/about-us>. (дата звернення 1.11.2024 р.)



## МОБІЛЬНІ ЗАСТОСУНКИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ КАНАЛ КОМУНІКАЦІЇ З КЛІЄНТАМИ: ПРИКЛАД АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Луцько В. С., студент

Науковий керівник: Волкова І. М., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** З розвитком цифрових технологій мобільні застосунки стали важливим інструментом у маркетингових комунікаціях. Вони забезпечують швидкий доступ до інформації, покращують взаємодію з клієнтами та підвищують рівень лояльності цільових споживачів. Проте на українському ринку використання мобільних застосунків супроводжується як перевагами, так і недоліками, що вимагає аналізу для визначення їх ефективності в комунікації з клієнтами. Вибір АТ КБ «ПриватБанк» обґрунтований його провідними позиціями в Україні щодо цифрових сервісів та широкого використання мобільного застосунку для взаємодії з клієнтами.

Згідно з даними дослідження *McKinsey* (2023), мобільні застосунки можуть підвищити задоволеність клієнтів на 20-30 % завдяки зручності доступу до банківських послуг і швидкості їх надання. Дослідження показують, що мобільні додатки забезпечують ефективнішу взаємодію з клієнтами порівняно з традиційними каналами обслуговування, такими як відділення банків та інтернет-банкінг.

**Основний зміст.** Мобільний застосунок АТ КБ «ПриватБанк» є провідним прикладом використання цифрових технологій у банківській сфері. Він дозволяє клієнтам здійснювати фінансові операції, отримувати сповіщення та консультації в режимі реального часу. Перевагами мобільного застосунку АТ КБ «ПриватБанк» є:

- швидкість та доступність фінансових операцій, забезпечувана застосунком, є ключовим фактором його успіху.

Можливість здійснювати платежі, перекази та інші банківські дії у будь-який час та з будь-якого місця значно підвищує зручність для клієнтів;

- персоналізація сервісів, заснована на аналізі поведінки користувача та його фінансових операцій, дозволяє банку пропонувати індивідуальні пропозиції, що підвищує рівень задоволеності клієнтів та підвищує рівень їх лояльності;

- завдяки зручному та інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу мобільний застосунок сприяє підвищенню лояльності клієнтів, оскільки заощаджує їхній час та спрощує взаємодію з банком.

Незважаючи на значну кількість переваг мобільний застосунок «ПриватБанку» має певні недоліки та потенційні ризики, зокрема:

- повна залежність від наявності стійкого інтернет-з'єднання може обмежувати доступність сервісів для клієнтів, особливо в умовах недостатнього покриття мобільними мережами;

- актуалізується питання безпеки – незважаючи на вжиті заходи захисту даних існує високий ризик здійснення кібератак та несанкціонованого доступу до особистої інформації клієнтів;

- якість технічної підтримки може вплинути на загальне враження від використання застосунку. Затримки у відповідях на звернення клієнтів або технічні збої можуть викликати негативні емоції та знизити рівень довіри до банку.

**Висновки та пропозиції.** Мобільні застосунки, як показує досвід АТ КБ «ПриватБанк», є важливим каналом комунікації з клієнтами на українському ринку. Вони підвищують рівень задоволеності клієнтів та сприяють персоналізації сервісів. Проте для мінімізації недоліків важливо підвищувати рівень кібербезпеки та надавати більше офлайн можливостей. У перспективі доцільно розширити функціонал мобільного застосунку та покращити його технічну підтримку, що дозволить досягти ще більш високого рівня лояльності цільових споживачів.

### Список використаних джерел

1. Капінус Л., Шиліна В., Лелека О. Маркетингова діджитал-стратегія розвитку послуг. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. С. 7. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/52901136-9546-47b1-b0f5-efb9a6cd3a70/content>
2. Компанець К., Литвишко Л., Артемчук В. Вплив маркетингових комунікацій на формування позитивного іміджу підприємств. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : Матеріали Міжнар. науково-практ. конф. присвяч. до 120-річчя Нац. ун-ту «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя. С. 408. URL: [https://zpu.edu.ua/uploads/dept\\_s&r/2020/conf/1.1/zbirka\\_tez.pdf#page=246](https://zpu.edu.ua/uploads/dept_s&r/2020/conf/1.1/zbirka_tez.pdf#page=246)
3. Офіційний сайт ПриватБанк. *privatbank.ua*. URL: <https://privatbank.ua/>
4. Iankovets т. 2024. Mobile digital marketing technologies in e-commerce. *Foreign trade: economics, finance, law*. 133, 2 (Apr. 2024), 89–100. DOI:[https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)05](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)05).
5. McKinsey & Company. Mobile money matters. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/charts/mobile-money-matters>

## **КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ У КОЛЕКТИВІ: ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ**

Козлова І. О., студентка  
Науковий керівник: Місевич М. А., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Конфлікти в колективах є невід'ємною частиною будь-якої організації, оскільки кожна людина має власні погляди, інтереси та підходи до вирішення робочих завдань. Невирішені конфлікти можуть призводити до значних втрат часу, зниження продуктивності працівників та збільшення плинності кадрів. Ефективний конфлікт-менеджмент є ключовим інструментом для керівників, щоб забезпечити стабільне функціонування колективу та підвищити загальну результативність роботи підприємства.

Внесок у розвиток теорії та практики управління конфліктами зробили провідні науковці, такі як М. Дойч, К. Томас, Р. Кіллман, М. П. Фоллетт та Дж. Бертон. Їхні дослідження заклали основу для класифікації стилів поведінки в конфліктних ситуаціях (змагання, компроміс, співпраця тощо) та розробили концепцію конструктивного вирішення конфліктів, що сприяє не лише розв'язанню суперечок, але й підвищенню ефективності роботи колективу.

Сучасні дослідження зосереджені на психологічних і соціокультурних аспектах конфліктів, ролі емоційного інтелекту, викликах дистанційної роботи та кризових ситуацій. Активно впроваджуються технології, зокрема HR-аналітика, для передбачення та управління конфліктами. Тема продовжує еволюціонувати з урахуванням глобальних змін в організаційному середовищі.

*Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та*

практичний аналіз впливу ефективних методів конфлікт-менеджменту на продуктивність персоналу і загальну результативність діяльності організації.

**Основний зміст.** Конфлікт є невід'ємною частиною будь-якої організації, оскільки там, де є взаємодія між людьми, завжди існує потенціал для виникнення суперечок та непорозумінь. Управління конфліктами (конфлікт-менеджмент) відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та продуктивності колективу [1, с. 156-158]. Конфліктні ситуації, якщо вони не врегульовані, можуть мати негативний вплив на робочу атмосферу, знижувати продуктивність праці та викликати втрати часу й ресурсів. Водночас, правильно врегульовані конфлікти можуть сприяти розвитку команди, покращенню комунікації та підвищенню продуктивності.

Ефективний конфлікт-менеджмент передбачає використання різних методів управління конфліктами, серед яких виділяють: уникнення, пристосування, компроміс, змагання та співпраця. Кожен із цих підходів має свої переваги та недоліки залежно від характеру конфлікту, його учасників і загальних умов, у яких він виникає.

Згідно з моделлю Томаса-Кілмана, для визначення найбільш відповідного методу управління конфліктом необхідно оцінювати два ключові фактори: рівень кооперації та рівень асертивності [2, с. 373-374]. Співпраця вважається найбільш ефективною стратегією, оскільки вона дозволяє врахувати інтереси всіх сторін і знайти рішення, що задовольняє обидві сторони. Проте цей підхід вимагає значних ресурсів і часу, що не завжди є можливим в умовах швидкого робочого процесу. З іншого боку, уникнення та змагання можуть бути корисними для короткострокового зниження напруги, але не вирішують корінні причини конфлікту.

Важливо зазначити, що продуктивність працівників безпосередньо залежить від здатності організації ефективно управляти конфліктами. Неврегульовані конфлікти можуть призвести до зниження мотивації, порушення комунікаційних процесів та навіть до звільнення працівників [3, с. 239-240]. Навпаки, успішний конфлікт-менеджмент сприяє покращенню

морального клімату, підвищенню задоволеності роботою та створенню сприятливих умов для командної роботи.

Аналіз сучасних досліджень показує, що матеріальні й нематеріальні фактори також впливають на те, як працівники реагують на конфлікти (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові методи врегулювання конфліктів та їх вплив на продуктивність працівників залежно від типу мотивації**

Метод вирішення конфлікту	Вплив на продуктивність (матеріальна мотивація)	Вплив на продуктивність (нематеріальна мотивація)
Співпраця	Високий позитивний вплив	Підвищення залученості та задоволення роботою
Компроміс	Помірний позитивний вплив	Збереження робочих відносин, але з меншим рівнем залученості
Уникнення	Негативний вплив	Зниження мотивації через відсутність вирішення проблем
Змагання	Помірний негативний вплив	Погіршення відносин у колективі та зниження задоволеності роботою
Пристосування	Нейтральний вплив	Тимчасове зниження напруги, але без вирішення проблем

Як видно з таблиці 1, метод співпраці є найбільш ефективним для підвищення продуктивності, особливо в умовах нематеріальної мотивації. Водночас методи уникнення та змагання, як правило, мають негативний вплив на загальну продуктивність.

**Висновки та пропозиції.** Дослідження показує, що

ефективне управління конфліктами має ключове значення для продуктивності працівників та загальної результативності організації. Співпраця, як метод вирішення конфліктів, забезпечує найкращі результати, оскільки дозволяє знайти рішення, що враховують інтереси всіх учасників. Інші методи, такі як компроміс чи пристосування, також можуть бути ефективними, проте вони мають свої обмеження.

Для покращення конфлікт-менеджменту в організаціях доцільно впроваджувати навчальні програми, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту та навичок ефективної комунікації. Це допоможе працівникам краще розуміти конфліктні ситуації та знаходити рішення, які сприяють розвитку команди та підвищенню продуктивності.

Також, важливо проводити регулярний аналіз стану робочої атмосфери та вчасно виявляти можливі джерела конфліктів, щоб запобігти їх ескалації. Це дозволить знизити ризики зниження продуктивності та зберегти позитивний моральний клімат у колективі.

### **Список використаних джерел**

1. Александрова Е. В. Соціально-трудові конфлікти: шляхи розв'язання. К.: ІНІСН. 2018. С. 156-158.
2. Донцов А. І. Психологія колективу. К.: КНЕУ. 2014. С. 373-374.
3. Романова О. С. Менеджмент організації. К.: Енергія. 2018. С. 239-240.

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Примак А. О., студентка  
Науковий керівник: Місевич М. А., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

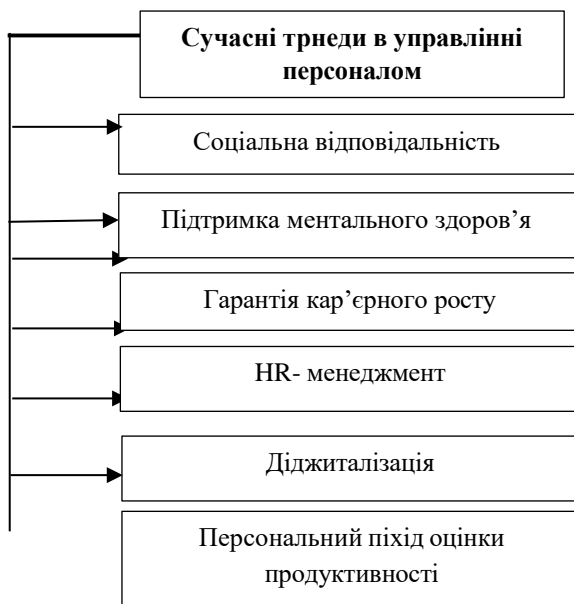
На сьогодні, тема дослідження є дуже актуальною, оскільки глобалізація та діджиталізація суттєво впливають на управління трудовими ресурсами. А політична та економічна ситуація в Україні стоїть на заваді ефективній реалізації HR-практик. Вітчизняні компанії стикаються з викликами пов'язаними з високою плинністю кадрів, міграцією працездатного населення, низькою продуктивністю та швидкими змінами на ринку праці. Це вимагає від керівників не лише розробки та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом, але й гнучкості у формуванні мотиваційних моделей, які відповідали б потребам працівників.

Проблеми розвитку управління персоналом у своїх дослідженнях розглядають такі відчизняні дослідники, як І. А. Сільченко, Л. П. Борисова, В. В. Коваль та ін. Вони досліджують різноманітні аспекти сучасного управління персоналом, зокрема вплив економічних факторів на плинність кадрів, зміну мотиваційних моделей, а також адаптацію бізнес- процесів до змін. Окрема увага приділяється питанню збереження висококваліфікованих кадрів та впровадженню інноваційних практик для покращення управління персоналом в умовах постійних змін на ринку праці. *Метою дослідження* є аналіз сучасних тенденцій в управлінні персоналом, а також визначення ключових інструментів і практик, що сприяють покращенню ефективності управління персоналом в організації.

**Основний зміст.** Сучасні реалії рунку праці, та виклики з якими стикаються підприємства, визначили нові тенденції в управлінні персоналом. Ці зміни охоплюють кілька важливих



напрямків, що впливають на ефективність роботи персоналу організації. Нижче представлена схема, яка відображає основні тренди в управлінні персоналом, які будуть розглянуті (рис. 1).



**Рис.1. Сучасні тренди управління персоналом підприємств**

Сучасні тенденції у сфері управління персоналом демонструють зростання ролі HR-менеджменту. Сьогодні організації не лише враховують економічні фактори, але й приділяють велику увагу психологічному здоров'ю своїх працівників. Програми підтримки ментального здоров'я, такі як психологічне консультування, групові тренінги та семінари з управління стресом, стають невід'ємною частиною стратегії HR. Вони допомагають знижувати рівень вигорання серед працівників та підвищують рівень їх задоволеності роботою [1, с. 137–138].

Крім того, важливо зазначити, що організації починають інтегрувати принципи соціальної відповідальності в управлінні персоналом. А це означає що компанії не лише зосереджують

увагу на отриманні прибутку від своєї діяльності, але й беруть на себе зобов'язання щодо створення сприятливого середовища для працівників.

Кар'єрний розвиток працівників також, був і є, важливим елементом в управлінні персоналом. Сучасні компанії мають активно підтримувати кар'єрний ріст своїх працівників надаючи їм можливості для навчання та розвитку. Створення індивідуальних планів кар'єрного розвитку, регулярні оцінювання продуктивності та зворотній зв'язок з керівництвом допомагають бачити працівникам свої перспективи в організації. Такі практики не лише підвищують мотивацію, але й дозволяють утримати кваліфіковані кадри в умовах високої конкуренції на ринку праці.

Важливою зміною в управлінні персоналом є перехід від колективної оцінки продуктивності до персоналізованої мотивації. Сьогодні спеціалісти з управління персоналом контролюють індивідуальні показники роботи кожного працівника, оцінюючи їхній внесок у загальний результат. Цей підхід стимулює працівників до покращення своїх результатів, адже кращі з них отримують винагороди, премії та інші заохочення. Персоналізоване управління продуктивністю, за даними досліджень, призводить до підвищення загальної ефективності команди та зниження рівня плинності кадрів, що є критично важливим у нинішніх умовах [2, с. 479].

Платформи для оцінювання надають змогу керівникам і співробітникам здійснювати об'єктивні оцінки робочої діяльності. Такі системи дають можливість детально аналізувати прогрес кожного працівника, визначати сильні та слабкі сторони, що важливо для індивідуального плану розвитку та мотивації.

Сучасні технології та інструменти управління, такі як системи управління ефективністю, програми для моніторингу продуктивності та цифрові платформи для співпраці, дозволяють HR-менеджерам автоматизувати рутинні процеси. Це не лише зменшує адміністративне навантаження, але й надає можливість зосередитися на стратегічних аспектах управління.

Гнучкість у формуванні робочих умов, включаючи можливості для віддаленої роботи та гнучкі графіки, також позитивно

впливає на задоволеність працівників [3]. В результаті, компанії отримують не лише задоволених, але й продуктивних працівників, які віддані своїй справі.

**Висновки та пропозиції.** У сучасному світі управління персоналом зазнає значних змін, викликані глобалізацією, діджиталізацією та соціально-економічними викликами, з якими стикаються підприємства. Зростання ролі HR-менеджменту стає ключовим чинником успіху організації, позаяк саме HR-фахівці забезпечують адаптацію бізнес-процесів до нових умов, сприяють збереженню кваліфікованих кадрів та підвищують продуктивність праці. Таким чином, дослідження сучасних тенденцій в управлінні персоналом є важливим кроком для усвідомлення нових викликів, що постають перед бізнесом, а також для розробки ефективних стратегій, що сприяють успішному функціонуванню організацій у наш час.

### **Список використаних джерел**

1. Кльоба Л.Г. Організаційно-економічний механізм управління персоналом. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2020. №25. С. 137–138.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ. 2014. с. 479
3. Фактори і резерви підвищення продуктивності праці. URL: <https://buklib.net/books/26089/> (дата звернення: 22.10.2024)

## **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ОСНОВА РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ**

Александров А. Б., магістрант  
Науковий керівник: Бездітко О. Є., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Імплементация інноваційної маркетингової стратегії вимагає системного підходу, де управлінські рішення забезпечують координацію між відділами підприємства для досягнення єдиної мети. Рішення керівників у цій сфері визначають також способи адаптації маркетингових інструментів, що дозволяє підприємству забезпечувати більш індивідуалізований підхід до клієнтів і підвищувати їхню лояльність. Важливим аспектом у цій площині є вибір каналів комунікації та діджитал-технологій, що допомагає підприємству зміцнювати свої позиції на ринку та відповідати сучасним потребам споживачів.

Питання формування та імплементації маркетингової стратегії підприємства досліджують як вітчизняні, так і закордонні вчені. В Україні представниками цього напрямку досліджень є: М. Багорка, О. Буднік, В. Бутенко, І. Волкова, С. Гаркавенко, В. Зіновчук, С. Ілляшенко, К. Козачук, В. Кравченко, М. Рудь, Г. Соболева, Н. Степаненко, Л. Тарасович, П. Шевчук та ін. [1; 2; 4].

**Основний зміст.** Управлінські рішення – це процес вибору та реалізації найбільш доцільного варіанту дій для досягнення цілей підприємства в умовах обмежених ресурсів та мінливого середовища. Вони є результатом аналітичної діяльності керівників, що включає оцінку можливостей, ризиків і наслідків різних альтернативних дій. Управлінські рішення спрямовані на забезпечення ефективного функціонування організації та можуть стосуватися різних аспектів, таких як стратегічне

планування, фінансовий розподіл, організація роботи, маркетинг і кадрова політика. Прийняття таких рішень передбачає застосування навичок аналізу, прогнозування та стратегічного мислення для максимального використання потенціалу організації та досягнення її довгострокових і поточних цілей.

Управлінські рішення є основою стратегічного планування, яке включає визначення цілей, ресурсів та кроків для досягнення інноваційних переваг на ринку. У процесі розробки інноваційної маркетингової стратегії керівництво вирішує, які технології впроваджувати, як змінювати продуктову лінійку та якими методами залучати нові сегменти споживачів.

Ефективні управлінські рішення враховують економічну ефективність впровадження нових технологій, оптимізуючи витрати і підвищуючи рентабельність маркетингових заходів. Для розробки інноваційної стратегії необхідно також ухвалювати рішення на основі даних, аналізувати ринкові тренди та прогнозувати зміни попиту. Керівники часто використовують результати маркетингових досліджень для точного визначення потреб клієнтів, що дозволяє обирати оптимальні рішення для задоволення їх очікувань. Крім того, управлінські рішення формують культуру інновацій в організації, стимулюючи працівників до генерування нових ідей та пошуку нестандартних рішень. Окреслене, в свою чергу, сприяє формуванню бренду підприємства як інноваційного та орієнтованого на споживача, що важливо для успішної конкуренції [3; 5].

Рішення, які ухвалюються на рівні управління, впливають на формування фінансових та матеріальних ресурсів для підтримки інноваційних ініціатив. Без грамотних управлінських рішень підприємство ризикує втратити конкурентні позиції, не маючи можливості швидко адаптуватися до нових ринкових умов [2; 4]. Завдяки управлінським рішенням, інноваційна маркетингова стратегія стає більш цілеспрямованою, що підвищує її ефективність та сприяє реалізації стратегічних бізнес-цілей. Рішення щодо ризиків і їх мінімізації також відіграють важливу роль у впровадженні інновацій, оскільки інноваційні заходи часто пов'язані з високим рівнем невизначеності.

Методичні підходи до формування та впровадження інноваційних маркетингових стратегій визначаються цілями підприємства, ринковими умовами та доступними в умовах підприємства ресурсами (табл. 1).

Таблиця 1

Методичні підходи до формування і впровадження інноваційних маркетингових стратегій

Підхід	Сутність методу
Аналітичний	Базується на ґрунтовному аналізуванні бізнес-середовища, конкурентів, цільової аудиторії та тенденцій розвитку галузі (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також аналіз ЖЦТ для визначення можливостей і загроз).
Клієнто-орієнтований	Фокусується на потребах клієнтів, забезпечуючи глибоке розуміння їх уподобань (методи збору зворотного зв'язку, сегментацію ринку, створення персоналізованих рішень для кожного сегмента).
Інноваційно-креативний	Передбачає генерування нових ідей, креативних концепцій і нестандартних рішень, які допомагають підприємству виділитися серед конкурентів (методи мозкового штурму, дизайн-мислення та застосування креативних технологій у створенні продуктів чи їх просуванні).
Інноваційно-технологічний	Орієнтується на впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизацію процесів і використання Big Data, AI або машинного навчання для оптимізації маркетингової діяльності.
Процесно-орієнтований	Зосереджений на формуванні та оптимізації процесів, що забезпечують послідовне та ефективне виконання інноваційної стратегії. Передбачає визначення етапів розробки, впровадження та контролю стратегії, розподіл відповідальності між підрозділами, а також забезпечення безперервності вдосконалення процесів на основі зворотного зв'язку.
Адаптивний	Базується на гнучкості стратегії, що дозволяє швидко змінювати маркетингові дії відповідно до умов ринку (постійний моніторинг ефективності, аналіз зворотного зв'язку від клієнтів і швидке прийняття управлінських рішень).
Комплексний	Інтегрує елементи всіх вищезазначених підходів для

	створення стратегії (аналітичні, креативні, технологічні та адаптивні методи). Підприємство створює багатокomпонентну стратегію, що максимально враховує ринкові можливості й вимоги.
--	---

Джерело: узагальнено на основі [1–5].

**Висновки та пропозиції.** Управлінські рішення забезпечують узгодженість усіх процесів, які стосуються розробки та реалізації інноваційної маркетингової стратегії. Вони включають як операційні, так і стратегічні аспекти, створюючи базу для сталого розвитку підприємства. Відтак, управлінські рішення, що підтримують інноваційні стратегії, забезпечують підприємству можливість виходити на нові ринки та зміцнювати свої конкурентні позиції.

### Список використаних джерел

1. Ілляшенко С. М., Рудь М.П. Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. С. 38–42.
2. Козачук К. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review. Київ : КМ-БУКС, 2019. 288 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, який має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.
4. Кравченко В. В. Основи інноваційного маркетингу: навчальний посібник. К., 2018. 223 с.
5. Річард Румельт. Гарна стратегія. Погана стратегія. Вид-во: Фабула. 2019. 324 с.

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Лайчук К. О., магістрантка  
Науковий керівник: Скидан О. В., д.е.н., професор  
*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** Роздрібна торгівля, як невід’ємна частина сучасного суспільства, стикається з низкою викликів, які вимагають постійної адаптації та інновацій.

**Основний матеріал.** Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційно-інвестиційною та кадровою діяльностями.

Фінансова ефективність є одним з ключових показників успіху будь-якого підприємства, особливо в динамічній сфері роздрібної торгівлі. Для приватних підприємств цей аспект є особливо важливим, оскільки від нього залежить їхня конкурентоспроможність, здатність до розвитку та довгострокова стабільність.

Вважаю, що фінансова ефективність важлива для роздрібної торгівлі:

- висока конкуренція - ринок роздрібної торгівлі характеризується високою конкуренцією, що вимагає від підприємств постійного пошуку нових шляхів для зниження витрат та збільшення прибутків;

- швидкі зміни - споживчі вподобання, технології та ринкові умови постійно змінюються, що вимагає від підприємств гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових реалій;

- тонкі маржі - роздрібна торгівля зазвичай має невеликі маржі прибутку, тому навіть незначні зміни у витратах можуть суттєво вплинути на фінансові результати.



За визначеннями вчених науковців основними факторами, що впливають на фінансову ефективність є:

- управління запасами (оптимізація запасів дозволяє знизити витрати на зберігання та уникнути втрат від застарілих товарів);

- ефективність маркетингу (правильно сплановані маркетингові кампанії дозволяють збільшити обсяги продажів та підвищити лояльність клієнтів);

- оптимізація витрат (постійний аналіз витрат та пошук можливостей для їх зниження є важливим завданням для будь-якого підприємства);

- управління персоналом (ефективна робота персоналу сприяє підвищенню продуктивності та якості обслуговування клієнтів);

- використання сучасних технологій (впровадження касових систем, систем управління запасами, електронної комерції дозволяє автоматизувати багато процесів та підвищити ефективність роботи підприємства);

- фінансова дисципліна (дотримання фінансової дисципліни, складання бюджетів та регулярний контроль над виконанням фінансових планів є запорукою фінансової стабільності) [1].

Не менш важливим елементом є наступні інструменти оцінки фінансової ефективності:

- аналіз фінансової звітності: дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, його ліквідність, платоспроможність та прибутковість;

- розрахунок фінансових коефіцієнтів: дозволяє порівняти фінансові показники підприємства з галузевими стандартами та виявити сильні та слабкі сторони;

- бюджетування: дозволяє планувати фінансові результати та контролювати виконання планів;

- система балансованих показників (BSC): дозволяє оцінювати ефективність підприємства з різних точок зору: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання і зростання [2].

Можна виокремити наступні шляхи підвищення фінансової ефективності: постійний аналіз діяльності - регулярний аналіз фінансових показників дозволяє виявити проблеми та розробити заходи для їх усунення; впровадження нових технологій - сучасні технології дозволяють автоматизувати багато процесів та підвищити ефективність роботи підприємства; оптимізація асортименту товарів – аналіз попиту споживачів дозволяє оптимізувати асортимент товарів та підвищити обсяг продажів; співпраця з постачальниками - налагодження довгострокових партнерських відносин з постачальниками дозволяє отримати більш вигідні умови постачання; підвищення кваліфікації персоналу - інвестиції в навчання персоналу дозволяють підвищити його професійний рівень та продуктивність [3].

Загальну оцінку ефективності управління підприємством та використання його активів можна провести відповідно до «Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки», затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 14.02.2006 № 170, який зареєстрований Міністерством юстиції України 27.03.2006 за № 332/12206, за сукупністю наступних коефіцієнтів, що відображені у таблиці 1 [4].

Таблиця 1

Коефіцієнт	Оптимальне значення
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 збільшення
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення
Коефіцієнт фінансової стійкості	>1

	збільшення
Коефіцієнт покриття	>1 збільшення
Коефіцієнт загальної ліквідності	збільшення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35

**Висновки та пропозиції.** Фінансова ефективність є одним з найважливіших факторів успіху приватних підприємств роздрібної торгівлі. Для її підвищення необхідно постійно працювати над оптимізацією всіх бізнес-процесів, використовувати сучасні технології та аналізувати фінансові результати.

### **Список використаних джерел**

1. Загорна Т.О. Економічна діагностика: К.: Центр учбової літератури, 2007 400 с.
2. Тараруєв Ю.О. Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальностей 7.03050401, 8.03050401»Економіка підприємства») Харк. нац. акад. міськ. госп- ва.Х.: ХНАМГ, 2012. 93 с.
3. Радіонова А. С. Економічна діагностика діяльності підприємства: кваліфікаційна робота бакалавра: спец. 051 – Економіка; наук. кер. П. В. Смірнова; Харків, 2023. 52 с..
4. «Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки», затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 14.02.2006 № 170.

## АЛЬТЕРНАТИВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Свдоченко Н.О., магістрантка  
Науковий керівник: Ходаківський В.М., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** На сьогоднішній день методика логістичного аудиту, розроблена компанією Logistics Field Audit, Inc., успішно застосовується в численних країнах світу. Логістичний аудит з використанням технології LFA є важливим інструментом управління, який не лише забезпечує об'єктивну оцінку логістичної функції компаній, але й сприяє розробці рекомендацій та впровадженню інновацій. Зазначений підхід базується на принципах Logistics Field Audit.

**Основний зміст.** Дослідження вказують на можливість формування ефективної логістичної системи у ТОВ «Бізнес-Груп К» за допомогою сучасних підходів. Основні аспекти цих підходів включають:

1. Впровадження технології Logistics Field Audit (LFA). Логістичний аудит з технологією LFA є найбільш ефективним інструментом управління, який широко застосовується світовими компаніями. Він значно зменшує відстань між отриманням об'єктивної оцінки логістичної функції компаній, розробкою рекомендацій та впровадженням інновацій. Це досягається через впровадження логістичних аудиторів у реальну практику операцій. Логістичний аудит - це систематичне та комплексне дослідження логістичної діяльності підприємства з метою оцінки ефективності та вдосконалення логістичних процесів. Його основною метою є виявлення слабких місць, впровадження оптимальних стратегій та покращення управлінської ефективності в галузі логістики.

2. Впровадження концепції логістичного аутсорсингу в ланцюгах поставок. Логістичний аутсорсинг у сфері логістики передбачає делегування логістичних процесів зовнішнім

постачальникам, які можуть бути окремими компаніями чи групою компаній. Основна мета цього підходу полягає в зниженні логістичних витрат підприємства при доставці продукції, залучаючи одного або кількох кваліфікованих логістів. Логістичний аутсорсинг означає використання спеціалізованих логістичних компаній, таких як перевізники, склади та інші треті сторони, для виконання різних функцій компанії у сфері дистрибуції. Це може включати транспортування, зберігання, контроль запасів, післяпродажне обслуговування тощо.

При використанні логістичного аутсорсингу компанія може звертатися до зовнішніх партнерів для управління запасами, транспортуванням товарів та іншими бізнес-операціями, що пов'язані з логістикою. Рішення про використання аутсорсингу є складним завданням, яке визначається стратегічними інтересами компанії та її розвитком. Це вирішення, фактично, полягає в виборі між виробництвом товарів та послуг самою компанією або залученням зовнішніх постачальників.

3. Впровадження сучасної системи управління складським господарством (WMS). WMS (Warehouse Management System) - це комплекс обладнання та програм, який дозволяє ефективно керувати розміщенням і рухом товарів на складі. Основна відмінність WMS від звичайних систем складського обліку полягає в його здатності не лише вести облік, але і активно управляти, аналізувати завдання та повідомляти працівникам складу про пріоритетність та необхідність виконання конкретних завдань. Найбільш ефективним рішенням в сучасній практиці є впровадження на складі сучасної системи WMS (Warehouse Management System), яка, окрім облікової функції, виконує активне управління. Вона аналізує всі завдання, визначає їх пріоритетність і повідомляє працівникам складу про необхідність виконання конкретних завдань.

На практиці, часто виникає ситуація, коли підприємство має обмежені ресурси, такі як фінансові, трудові та майнові, для реалізації всіх альтернативних цілей розвитку. У таких умовах стає важливим визначитися з найбільш перспективним напрямком розвитку логістичної системи ТОВ «Бізнес-Груп К».

Для вирішення цього завдання можна використовувати метод побудови «дерева рішень». Цей метод використовує

ієрархічну структуру і включає схему позначення елементів та логічних операцій. Отже, «дерево рішень» - це графічне зображення послідовності варіантів і станів середовища, яке призначене для визначення ймовірностей та вигравів для кожної комбінації альтернатив і станів середовища. Побудова «дерева рішень» відбувається від більш складних та важливих завдань до менш складних та менш важливих, які вимагають менше ресурсів для їх реалізації.

Проведений аналіз підтвердив, що у ТОВ «Бізнес-Груп К» є три можливі альтернативи для оптимізації логістичної системи:

1. Використання технології Logistics Field Audit (LFA).
2. Впровадження концепції логістичного аутсорсингу в ланцюгах поставок.
3. Запровадження сучасної системи управління складським господарством.

**Висновки та пропозиції.** Впровадження та експлуатація системи управління складським господарством (WMS) в практиці показують, що час повернення інвестицій у такі проекти зазвичай не перевищує 1,5-2 років. Кожна WMS має свій унікальний алгоритм впровадження у складському комплексі. Це складний процес через індивідуальні особливості та потреби кожної компанії (див. Додаток В.2). З таблиці видно, що середній термін впровадження системи зазвичай коливається від 2 до 4 місяців. Однак на практиці можуть виникати непередбачені ситуації, що може призвести до затримок і продовження терміну реалізації до 1 року

#### Список використаних джерел

1. Валькова Н. В. Логістичні системи: визначення, класифікація та роль на різних рівнях управління. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 146-149.
2. Городко М. В. Теоретичні аспекти формування логістичної системи молокопереробного підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 18. С. 80-85.
3. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.

## **ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Фомічева С.А., магістрантка  
Науковий керівник: Ходаківський В.М., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** Діагностика кадрового потенціалу є процесом, що виконується власником або незалежним експертом в ім'я компанії з метою виявлення можливостей для покращення використання наявних трудових ресурсів та створення умов для їхнього розвитку. За цим підходом діагностика вимагає визначення інших етапів та набору показників, ніж, наприклад, оцінка витрат [1].

Особливість діагностики кадрового потенціалу полягає в тому, що неможливо врахувати всі можливі фактори та напрямки. Отже, у викладеному переліку етапів вказані лише основні показники та напрямки, особливо враховуючи, різноманітність за сферами функціонування та галузевим виявленням.

**Основний зміст.** Рівень діагностики кадрового потенціалу змінюється відповідно до рівня агрегації ресурсу, який може включати весь промислово-виробничий персонал, керівників на різних рівнях, групи та окремих працівників. Кожен рівень має свої унікальні показники, специфічні саме для нього. Індивідуальні характеристики працівників відображають їхні професійні якості та особисті риси, тоді як групові характеристики оцінюють спроможність об'єднаного колективу вирішувати заплановані альтернативи діяльності. Глобальною проблематикою діагностики кадрового забезпечення підприємства стає формування переліку застосовуваних показників оцінки та їх якісного вивчення в взаємозв'язку.

Зазначений перелік може суттєво різнитися не лише за фазами реалізації контролю а й за його рівнями.

Наприклад, Г. В. Козаченко рекомендує оцінювати людський потенціал, враховуючи як економічні показники компанії, так і її організаційну культуру. За його дослідженням, ефективність праці залежить не лише від індивідуальних характеристик особистості, але й від складних внутрішньогосподарських взаємозв'язків групи працівників. Корпоративна культура виступає ключовим чинником підвищення рівня ефективності використання праці, в основі якої закладено набір елементів та системи цінностей людини, корпоративна культура організації, відносини між керуючою та робітничою ланками функціонування. Управління кадровим потенціалом - це система принципів, методів і механізмів оптимального формування, розвитку, інсценізації та мотивації персоналу, а також раціонального використання робочої сили. Це повинно відповідати стратегії корпоративного розвитку, захищати інтереси працівників і дотримуватися трудового законодавства при утворенні, консолідації та розстановці персоналу [2, с. 117].

В організаційному забезпеченні кадровий потенціал підприємства покладається на: формування:

1. Політики кадрового забезпечення.
2. Процесу працевлаштування та розвитку персоналу.
3. Вибору і реалізації стилю управління персоналом.
4. Організації горизонтальної координації та співпраці.
5. Створення робочих місць та умов праці.
6. Визнання особистих досягнень в роботі.
7. Вибору системи оплати та заохочення.

Управління кадровим потенціалом здійснюється за допомогою методів, які є результатом наукового підходу до управління. Методи визначають способи впливу на колектив або



окремого працівника для досягнення поставлених цілей та координації їх діяльності в процесі виробництва. Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, їхній принцип відомий як «метод батога». Вони базуються на адміністративному підпорядкуванні об'єкта суб'єкту, враховуючи існуючу адміністративну ієрархію. Ці методи спрямовані на мотивацію через усвідомлену потребу в трудовій дисципліні, почуття обов'язку та бажання працювати в конкретній організації. Вони використовують такі механізми, як:

1. Функціональне регламентно-правове забезпечення у формі використання правил, норм, підходів, стандартів, указів, інструкцій та постанов.

2. Регламентне забезпечення щодо регулювання діяльності діючих систем організації у вигляді схем, діючих положень та уніфікованих інструкцій.

3. Забезпечення системи оперативного управління організацією на основі використання спеціальних типологічних норм [1].

Основні завдання методів управління включають забезпечення стабільного правового середовища для організації, захист конкурентного середовища та гарантування прав і свобод.

**Висновки та пропозиції.** Економічні методи, відомі як «метод пряника», базуються на використанні економічних стимулів і забезпечують матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників. На державному рівні механізми економічного методу включають податкову, кредитно- фінансову систему, систему цін, мінімальну заробітну плату, плани економічного розвитку. На рівні підприємств це визначається економічними нормами, системою матеріального стимулювання, участі в прибутку та капіталі, преміюванням тощо. Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів до праці та впливу на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою перетворення управлінського

завдання на свідомий обов'язок та внутрішню потребу людини.

### Список використаних джерел

1. Белоусов А. В. Кадрова політика: теорія та практика. *Менеджер*. 2018. № 2 (4). С. 54-66.
2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: підручник. 3-є вид., випр. і доп. К.: Знання, 2017. 559 с.
3. Комарницький І. М. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.

## **СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Попов Р. , магістрант  
Науковий керівник: Бездітко О.Є., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** В умовах сучасного ринку та посилення конкуренції маркетинговий менеджмент розглядається як незамінний атрибут бізнес-діяльності. Його роль посилюється через швидкі ринкові трансформації, що, відповідно, вимагає оперативної адаптації. Маркетинговий менеджмент забезпечує підприємствам ефективні інструменти для аналізу ринку та гнучкого реагування на потреби клієнтів, що сприяє довготривалим відносинам та підвищенню лояльності споживачів. З інтеграцією цифрових технологій маркетинговий менеджмент дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, персоналізувати комунікацію та краще розуміти клієнтів через аналітику. Завдяки цьому підходу підприємства можуть утримувати та розширювати свою ринкову частку, збільшуючи прибутковість навіть у нестабільні періоди. Таким чином, маркетинговий менеджмент є стратегічно важливим для сталого розвитку бізнесу в умовах мінливого середовища.

Питання формування маркетингового менеджменту підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, серед яких: М. Багорка, О. Бондаренко, О. Борисенко, В. Бутенко, Т. Білоус, В. Зіновчук, І. Ковшова, О. Крапко, Н. Степаненко, Л. Тарасович, Н. Цимбаленко, П. Шевченко, Ю. Фісун та ін. [1-3]. Відзначаючи цінність результатів дослідження вказаних вчених, слід вказати на необхідність подальших наукових пошуків у цій площині проблематики.

**Основний зміст.** Дослідженнями встановлено, що нині існує значна кількість трактувань поняття «маркетинговий

менеджмент». В українській науковій літературі маркетинговий менеджмент частіше розглядається як процес управління, який базується на маркетингових засадах. При цьому, переважна більшість трактувань демонструють інтеграцію сучасних технологій у маркетинговий менеджмент, зокрема цифровим інструментам, які сприяють адаптивності та ефективності управління в умовах постійних змін на ринку. До прикладу, О. Бондаренко визначає маркетинговий менеджмент як систему управління, що інтегрує цифрові інструменти і технології для гнучкого реагування на потреби споживачів і досягнення стратегічних цілей. Вчений підкреслює важливість впровадження штучного інтелекту для ефективного аналізу даних та підвищення конкурентоспроможності підприємства [1]. О. Ковшова розглядає маркетинговий менеджмент як концепцію, що об'єднує функції маркетингу і менеджменту, орієнтуючись на управління всіма процесами в організації з маркетингової точки зору. Вона наголошує на інтегрованому підході, де маркетинг слугує основним інструментом досягнення цілей підприємства [2].

Завданнями маркетингового менеджменту є: аналіз ринку (вивчення ринкових тенденцій, потреб та очікувань споживачів, а також моніторинг конкурентного середовища); визначення цільової аудиторії (вибір цільових сегментів ринку та визначення характеристик клієнтів, на яких буде зосереджена маркетингова діяльність); формування товарної політики (розробка продуктів, що відповідають вимогам ринку, включаючи асортимент, якість, упаковку та інші атрибути); ціноутворення (визначення оптимальної ціни на продукти чи послуги, враховуючи витрати, конкуренцію, попит та цінність для споживача); розробка каналів збуту (організація ефективних каналів дистрибуції та логістики для забезпечення доступності продукції для споживачів); комунікаційна стратегія (створення рекламних та PR-кампаній для підвищення впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу підприємства); забезпечення зворотного зв'язку (моніторинг відгуків клієнтів, вивчення рівня їх задоволеності та адаптація стратегії відповідно до отриманих даних).

Узагальнюючи вищевикладене, маркетинговий

менеджмент підприємства пропонується розуміти як процес планування, організації, контролю та реалізації маркетингових дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб споживачів. Його ключова мета – успішне позиціонування товарів та послуг на ринку, підтримка лояльності клієнтів та підвищення прибутковості підприємства. Тобто, складовими маркетингового менеджменту є економіка, менеджмент та маркетинг з конкретизацією ключових індикаторів і показників бізнес-діяльності.

**Висновки та пропозиції.** Отже, маркетинговий менеджмент сьогодні є критично важливим для ефективного функціонування підприємств через високу динаміку ринкових змін і зростання конкуренції. Він забезпечує підприємство інструментами для детального аналізу ринку та адаптації до потреб клієнтів, сприяючи зміцненню довготривалих відносин і лояльності споживачів.

### Список використаних джерел

1. Бондаренко О. С., Цимбаленко Н. В. Цифрові інструменти в торговельному маркетингу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 65–76. DOI: 10.33813/2224-1213.28.2022.6.
2. Ковшова І. О. Наукові підходи до визначення маркетингового менеджменту. *Наукові записки НаУКМА*. Економічні науки. 2017. Т. 2. Вип. 1. С. 69-74.
3. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ : НАУ, 2022. 204 с.

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Горобець Є. , студент

Науковий керівник: Яремова М. к.е.н., доцент

*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** На сучасному етапі розвитку бізнес-середовища України, а особливо у період війни, важливість підвищення продуктивності праці стає ключовою умовою у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємств. Однак реалії сьогодення вказують на значні труднощі, з якими стикається багато українських підприємств щодо оптимізації виробничих процесів, імплементації новітніх технологій, адаптації до швидких змін зовнішнього середовища та покращення кваліфікації кадрів. Тому питання розробки ефективної стратегії підвищення продуктивності праці є критично важливою для досягнення успіху у довгостроковій перспективі, що обумовило вибір тематики дослідження.

Огляд напрацювань вітчизняних та зарубіжних учених дає можливість констатувати наявність значної кількості наукових праць та публікацій присвячених теорії підвищення продуктивності праці. Значний внесок у дослідження здійснили такі науковці, як: А.В. Герасименко, А.О. Григоренко, І.І. Токар, В.Г. Щербак тощо. Однак проблема ефективної стратегії підвищення продуктивності праці досі залишається дискусійною у науковому просторі, що зумовлено існуванням трьох підходів до трактування поняття «продуктивність праці» (рис. 1).

Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати власне розуміння стратегії підвищення продуктивності праці, що на відміну від існуючих, трактується як комплекс заходів і дій, котрі спрямовані на оптимізацію процесів підприємства з метою підвищення ефективності праці та максимізацією результатів

роботи в межах реальних ресурсів підприємства. Відповідно стратегія продуктивності праці може включати 1) автоматизацію виробничих процесів: впровадження нових технологій та програмного забезпечення, що дозволяє зменшити ручну працю, прискорити виконання завдань і зменшити кількість помилок; 2) оптимізацію робочих процесів: аналіз та удосконалення існуючих процесів, усунення непотрібних кроків і оптимізація ресурсів для досягнення кращих результатів; 3) навчання та розвиток персоналу: інвестиції в професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників для розширення їх навичок та знань, що сприяє підвищенню продуктивності; 4) мотивацію та залучення працівників: розробка програм мотивації, включаючи матеріальні і нематеріальні стимули, щоб заохотити працівників до більш ефективної праці; 5) покращення робочих умов: забезпечення комфортного і безпечного робочого середовища, що сприяє продуктивності та знижує ризик вигорання; 6) моніторинг та оцінка ефективності: встановлення показників продуктивності, регулярний аналіз результатів та коригування стратегії на основі зібраних даних [0].

Підвищення продуктивності праці у сучасному бізнес-середовищі має бути одним із головних у ряді стратегічних цілей, котрі ставить на меті підприємство. Адже створення сприятливого середовища для розкриття та використання повного потенціалу робочої сили є фундаментальним елементом, який допомагає досягти високих показників у діяльності бізнесу. Оскільки продуктивність праці визначається за двома основними показниками, а саме виробітком та трудомісткістю, доцільно їх деталізувати. Виробіток як прямиий показник, що визначається співвідношенням результатів праці до витрат праці, тобто кількість продукції що виготовляється за одиницю часу. Існують різноманітні методи визначення виробітку, зокрема 1) натуральний метод, що полягає у визначенні виробітку через ділення обсягу виробленої продукції (в натуральному вимірі) на кількість витраченого часу (в норма-годинах); 2) вартісний метод, який розраховується шляхом ділення обсягів виготовленої продукції (в грошовому вираженні) на витрати часу (котрі

виражаються середньообліковою чисельністю працівників або ж відпрацьованими людино-днів, людино-годин); 3) трудовий метод визначається як відношення обсягу продукції представленої в затратах робочого часу в нормо-годинах до кількості працівників [0].

---

Продуктивність праці	Класичний підхід	визначає продуктивність праці як відношення виходу до входу, де зростання продуктивності відбувається за той самий обсяг ресурсів, отримуючи більший результат
	Неокласичний підхід	розглядає оптимізацію ресурсів, а покращення продуктивності досягається через впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації працівників та управлінських інновацій
	Гуманістичний підхід	визначає продуктивність праці через задоволення працівників та стимулює робочий процес через потреби, розвиток та самореалізацію, переходячи від концепції «вихід/вхід» до «якість життя/роботи»

---

**Рис. 1. Підходи до трактування поняття «продуктивність праці»**

Джерело: сформовано автором на підставі [0].



Трудомісткість – сума всіх витрат праці на виготовлення одиниці продукції, що визначається як співвідношення витрат праці до результату праці. У загальному трудомісткість поділяють на три види: нормативна – сума витрат робочого часу одного працівника (бригади) на виготовлення одиниці продукції; планова – розраховується на підставі показників нормативної трудомісткості; фактична – висвітлює фактичні витрати робочого часу на виконання аналізованих робіт [0].

Варто зазначити, що продуктивність праці постійно змінюється під впливом екзогенних (державна підтримка, трудове законодавство, військові дії, інфляція, географічне розташування) та ендогенних чинників (матеріально-технічних: автоматизація виробництва, інноваційний розвиток, ресурсозберігаючі технології, економія ресурсів; соціально-економічних: мотивація праці та матеріальне стимулювання, рівень розвитку трудового колективу та соціальної інфраструктури; організаційних: матеріально-технічне постачання, раціональний розподіл праці, покращення умов праці тощо).

Вплив окреслених чинників визначає ключові аспекти поточного стану використання робочої сили в Україні, зокрема 1) низька продуктивність праці у порівнянні з показниками країн Європейського Союзу; 2) сповільнена інтеграція новітніх технологій у виробництво; 3) демографічна криза, що зумовлено стрімким старінням населення та зменшенням частини працездатного населення через вимушену еміграцію на фоні війни [0 с. 536].

В окреслених умовах ефективна діяльність будь яких підприємств неможлива без злагодженої роботи всіх структурних підрозділів, залучення персоналу до виробничого процесу, розподіл та кооперація праці, стандартизація праці та пошук шляхів для її стимулювання. Усі ці фактори досягаються за допомогою правильної організації праці, яка є одним із ключових факторів підвищення продуктивності праці.

Таким чином, у період війни питання продуктивності праці стає ключовим у забезпеченні ефективної господарської

діяльності підприємства, що обумовлює необхідність розробки ефективної стратегії її підвищення для досягнення успіху у довгостроковій перспективі. Запорукою стимулювання рівня продуктивності праці є компетенція працівників, технологічний процес, мотивація праці та ефективне управління персоналом.

### Список використаних джерел

1. Герасименко А. В. Сучасний стан організації праці та підвищення її продуктивності для суб'єктів аграрного бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 35. С. 21–29. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-35-03>.

2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с. URL: <http://surl.li/lrayma>.

3. Кобилінський Ю. О. Інформаційна система автоматизації бізнес-процесів підприємства виробничої сфери. *Збірник наукових праць хіі всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих»* 2023. Випуск 168. С. 155–162. URL: [http://vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb13\\_168.pdf](http://vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb13_168.pdf).

4. Нестеренко В. Ю., Токар І. І. Економіка виробництва. *Конспект лекцій*. Харків, 2012. URL: <https://buklib.net/books/37313/>

5. Ткаченко І. П., Григоренко А. О. Шляхи підвищення продуктивності робочої сили. *The 6th International scientific and practical conference “Global science: prospects and innovations” (February 1-3, 2024) Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom*. 2024. 555 p. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/GLOBAL-SCIENCE-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-1-3.02.24.pdf#page=535>.

6. Щербак В. Г. Інновації в підвищенні продуктивності праці: технологічний прорив та вплив на сучасну економіку. *Наукові праці. Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2024. №1 (73). С. 50–55. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-8>.

## **МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: МІСЦЕ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Ставри П. М., магістрант  
Науковий керівник: Кравчук І. І., д.е.н., професор  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Маркетингова діяльність підприємства охоплює комплекс дій, спрямованих на дослідження ринку, створення продуктів, просування товарів і послуг та підтримання стійких відносин зі споживачами для досягнення бізнес-цілей. Основною метою маркетингової діяльності є задоволення потреб споживачів через створення ціннісних пропозицій, що забезпечують конкурентні переваги підприємства на ринку.

Питання формування та управління маркетинговою діяльністю підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, серед яких: М. Багорка, В. Бутенко, О. Власенко, О. Вовчанська, С. Гаркавенко, Л. Іванова, І. Волкова, В. Зіновчук, М. Конопляникова, Л. Тарасович, Н. Степаненко, Т. Устік, В. Циганок та ін. [1–4]. Відзначаючи цінність результатів дослідження вказаних вчених, слід вказати на необхідність подальших наукових пошуків у цій площині проблематики.

**Основний зміст.** Маркетингова діяльність займає одне із ключових місць в системі менеджменту підприємства, оскільки безпосередньо пов'язана із задоволенням потреб споживачів та забезпеченням конкурентоспроможності на ринку. Вона виконує інтегруючу функцію, об'єднуючи ключові управлінські процеси – від планування та виробництва до збуту та комунікації. Завдяки цьому маркетинг допомагає координувати дії всіх підрозділів підприємства, спрямовуючи їх на досягнення загальних цілей (рис. 1).

По-перше, маркетинг забезпечує підприємство інформацією про ринок, конкурентів та споживачів, що є основою для стратегічного та оперативного планування. Ці дані

дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення, розуміти потреби цільових сегментів і адаптувати продукцію та послуги під актуальні вимоги ринку. Завдяки цьому маркетингова діяльність є важливою складовою стратегічного менеджменту, забезпечуючи підприємству можливість займати вигідні позиції та своєчасно реагувати на ринкові зміни.

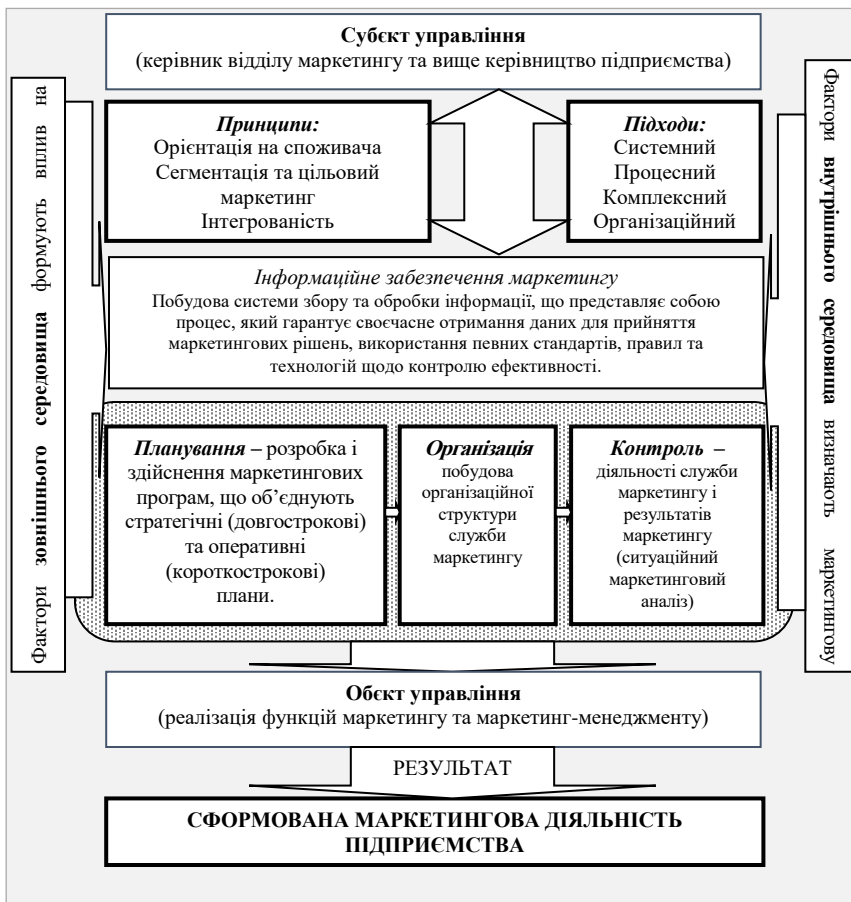


Рис. 1.1. Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: адаптовано [2, с. 334].

По-друге, маркетингова діяльність є невід'ємною частиною операційного менеджменту, оскільки сприяє раціональному розподілу ресурсів, визначенню обсягів виробництва та каналів збуту. На основі маркетингового аналізу формуються виробничі плани, визначаються характеристики продукції, а також вибираються оптимальні канали реалізації та методи просування, що забезпечує ефективне використання ресурсів і мінімізацію ризиків, пов'язаних із надвиробництвом чи нестачею попиту.

По-третє, маркетингова діяльність відіграє ключову роль у формуванні комунікаційної політики підприємства. Через маркетингові інструменти комунікації – рекламу, PR, цифровий маркетинг – компанія доносить до цільової аудиторії свою ціннісну пропозицію, формує імідж та підвищує впізнаваність бренду, що сприяє встановленню міцних відносин із клієнтами, підвищенню лояльності та створенню довготривалих зв'язків, що є запорукою стабільного розвитку бізнесу.

Насамкінець, маркетингова діяльність виступає інструментом контролю та оцінки ефективності діяльності підприємства. Вона забезпечує моніторинг результатів роботи, аналіз ключових показників ефективності (KPI) та дозволяє вчасно коригувати стратегію для досягнення кращих результатів. Маркетинг також дає змогу оцінити відповідність продукції запитам ринку, що сприяє підвищенню рентабельності та досягненню фінансових цілей.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, маркетингова діяльність у системі менеджменту підприємства виконує стратегічну, операційну, комунікаційну та контрольну функції, що робить її важливим інтеграційним елементом для досягнення стійкого розвитку та конкурентних переваг.

### Список використаних джерел:

1. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми*

сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. №5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01>. (дата зв.: 22.02.2024).

2. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.17. С. 332–336.

3. Тарасович Л. В., Якимчук Д.О. Стратегічне маркетингове управління розвитком сільських територій. *Наукові горизонти*. 2019. № 12(85). С. 15–23.

4. Tarasovych L., Yaremova M., Vlasenko O. Strategic marketing in the management system: business adaptation technology under global challenges. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №7. Р. 46–50. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.7.46. (дата звернення: 12.10.2024).

## **ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Кучерук Є. І., студентка

Науковий керівник: Лавриненко С. О., к.е.н., доцент

*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Цифрова трансформація стала визначальним фактором, який впливає на розвиток бізнесу в умовах сучасних викликів, зокрема в умовах швидко змінюваного економічного та соціального середовища. Для багатьох підприємств України, впровадження новітніх цифрових технологій стало необхідністю для забезпечення стабільності, зростання та адаптації до нових умов. Зокрема, трансформація в таких сферах, як менеджмент, маркетинг і логістика, дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, покращити взаємодію з клієнтами та партнерами, зменшити витрати та підвищити ефективність операційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень вказує, що цифровізація підприємств допомагає зберегти конкурентоспроможність, забезпечує доступ до нових ринків і створює передумови для швидшої адаптації до змін. Як зазначають науковці Коваль О, Мельничук Г, Мамалига В. основною перевагою цифрових технологій є здатність до оперативного збирання та обробки даних, що дозволяє підприємствам здійснювати більш точні прогнози та ухвалювати обґрунтовані рішення.

Метою дослідження є опанування інноваційних підходів до цифрової трансформації менеджменту, маркетингу та логістики, з'ясування основних глобальних тренди, що впливають на сучасний бізнес.

**Основний зміст.** Цифрова трансформація в менеджменті передбачає інтеграцію сучасних технологій у менеджмент підприємств. Однією з основних переваг є використання

інструментів для дистанційного керування, що стало надзвичайно важливим під час пандемії, військового стану, економічної нестабільності та наявності ключових передумов (рис.1).



**Рис.1. Ключові передумови розвитку цифровізації**

Джерело: власні дослідження

Платформи для управління діяльністю та проєктами, такі як Trello, Asana, Microsoft Teams, дозволяють значно підвищити продуктивність команди, забезпечити прозорість робочих процесів, спростити контроль за виконанням завдань, навіть коли працівники працюють у віддаленому режимі. Це особливо важливо для підприємств, які мають персонал в різних регіонах чи за кордоном. У такій ситуації цифрові технології допомагають зберегти ефективність роботи, прискорити процеси ухвалення рішень та підвищити рівень внутрішньої комунікації [1].

Маркетингова трансформація також отримала нові вектори розвитку завдяки цифровим технологіям. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку інтернет-комунікацій компанії



змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до нових вимог. Одним з найважливіших трендів є перехід на використання цифрових каналів для досягнення широкої аудиторії. Інструменти таргетованої реклами, контент-маркетинг та SEO дозволяють ефективно залучати клієнтів, персоналізувати пропозиції та забезпечувати більш точне сегментування ринку. Окрім того, важливим аспектом є розвиток брендів на основі соціальних мереж, зокрема, використання таких платформ, як Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn для створення прямого зв'язку з клієнтами. В Україні, на прикладі таких компаній, як "Миронівський Хлібопродукт" або "Кернел", можна побачити успішні кейси, коли ефективно використання цифрових платформ дозволяє підтримувати постійний контакт з клієнтами, інформувати про нові пропозиції та вирішувати кризові питання оперативно [1].

Логістика, в свою чергу, є важливою складовою цифрової трансформації, що дозволяє бізнесам забезпечити безперервність поставок у складних економічних умовах. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, великі дані та інтернет речей (IoT), забезпечують компаніям можливість більш точно відслідковувати ланцюги постачання, що є критично важливим у контексті порушень логістичних ланцюгів. Використання великих даних дає можливість прогнозувати попит та потреби в запасах, що дозволяє знижувати витрати на транспортування та забезпечувати точність у постачаннях. Зокрема, автоматизація процесів складає важливу частину цифрової трансформації в логістиці, адже дозволяє зменшити ризики людських помилок і прискорити доставку товарів [2].

Також інноваційні платформи, які дозволяють здійснювати реальний моніторинг вантажів у режимі реального часу, забезпечують високу прозорість і дозволяють оперативно вирішувати проблеми, якщо такі виникають під час транспортування. Цифрові рішення по використанню технології Blockchain для збереження інформації про ланцюги постачання, дозволяють знизити ймовірність шахрайства та підвищити

довіру між усіма учасниками процесу. Окрім цього, велике значення має інтеграція з платформами для управління складськими запасами, що дає змогу оптимізувати рівень запасів і покращити логістичні процеси в цілому [2].

**Висновки та пропозиції.** Цифрова трансформація в менеджменті, маркетингу та логістиці є важливим інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів і забезпечення стійкості підприємств у сучасних умовах діяльності. Використання новітніх цифрових технологій дозволяє оптимізувати управлінські, маркетингові та логістичні процеси, що сприяє зменшенню витрат, покращенню взаємодії з клієнтами та адаптації до швидко змінюваного бізнес-середовища. Для українських компаній критично важливо інвестувати в інструменти для управління проектами, розвитку маркетингових стратегій та вдосконалення логістичних процесів, а також забезпечити належний рівень кібербезпеки для ефективного використання цих технологій.

### Список використаних джерел

1. Коваль О., Лишак О. Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4595> (дата звернення: 03.11.2024).
2. Марінов Є., Лісеній Є. Цифрова трансформація в логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-53> (дата звернення: 03.11.2024).
3. Мельничук Г., Мамалига В. Цифровізація економіки: можливості та загрози для ефективного функціонування підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 2(1). С 125-130.

## СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ходаківський В. М., к.е.н., доцент  
*КНЕУ ім. В. Гетьмана*  
Папіровий Д. К., магістрант  
Євдоченко Н.О., магістрантка  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Інвестиції відіграють важливу роль у економіці підприємства та країни в цілому. Вони є основою для оновлення та розширення виробничого капіталу, сприяють прискоренню науково-технічного прогресу, підвищенню якості продукції та структурної перебудови суспільного виробництва. Інвестиції сприяють збалансованому розвитку всіх галузей економіки. Без їхнього внеску неможлива підготовка та запуск нових видів продукції, підвищення якості та дизайну товарів, а також використання нових матеріалів та енергозбереження.

**Основний зміст.** Термін «інвестиції» є ключовим для розуміння відтворення основних і оборотних коштів. Він походить від латинського слова «invest», що означає «інвестувати». Хоча найчастіше термін «інвестиції» асоціюється з «капітальними інвестиціями» у відтворення матеріальних активів, інвестиції можуть також включати приріст оборотних активів, у фінансові інструменти та нематеріальні активи. Таким чином, інвестування є формою інвестицій, але не є вичерпним визначенням.

У макроекономіці, інвестиції представляють собою складову загальних витрат, які включають витрати на нові ресурси, інвестиції у житло та накопичення запасів. Іншими словами, інвестиції є частиною ВВП, яка не використовується у поточному періоді і сприяє зростанню капіталу в економіці. У теорії виробництва та в мікроекономіці, інвестиції означають процес створення нового капіталу, включаючи засоби

виробництва та людський капітал.

З фінансової точки зору, інвестиції - це придбання матеріальних або фінансових активів, що є поточними витратами з метою отримання прибутку у майбутньому.

Інвестиційна діяльність підприємства є важливою формою його господарської діяльності і однією з ключових реалізацій його економічних інтересів. Цей процес орієнтований на створення необхідних інвестиційних фондів, що вирівнюються за параметрами інвестиційної програми (інвестиційного портфеля). Підприємство вибирає ефективні об'єкти та інструменти інвестування, а також надає підтримку їхній реалізації. Інвестиційна діяльність це процес розміщення капіталу для придбання фінансових і матеріальних активів, спрямований на отримання прибутку чи забезпечення довгострокового зростання вартості активів. Цей процес може включати придбання акцій, облигацій, нерухомості, виробничих засобів, а також інших форм інвестиційних об'єктів. Інвестиції сприяють розвитку економіки, модернізації підприємств і підвищенню їх ефективності.

Головна мета інвестиційної діяльності полягає в забезпеченні найбільш ефективних способів реалізації інвестиційної стратегії підприємства (фірми) на різних етапах його розвитку. Всі завдання в інвестиційній сфері тісно взаємопов'язані та взаємозалежні. Для досягнення високих темпів розвитку підприємства важливо обирати інвестиційні проекти з високим рівнем прибутковості та прискорювати реалізацію інвестиційних програм, що плануються на різних етапах їх розвитку.

Таким чином, мінімізація ризиків в інвестиціях є ключовим чинником для забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності компанії під час інвестиційного процесу. З цього погляду, серед поставлених завдань інвестиційної діяльності важливо не лише максимізувати прибуток від інвестицій, але й забезпечити високі темпи економічного розвитку підприємств (фірм) та їх фінансову стабільність. Дослідження свідчать про те, що інвестиційний менеджмент можна визначити як комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на досягнення розвиткових цілей компанії у сфері

інвестицій.

Формулювання інвестиційних цілей відбувається відповідно до стратегії розвитку компанії та у зв'язку з фінансовою, виробничою та маркетинговою стратегіями. Впровадження інвестиційної стратегії включає конкретні дії, такі як визначення відповідальних осіб, розподіл обов'язків та повноважень, а також забезпечення необхідних ресурсів. Фактичні доходи від впровадження порівнюються з витратами на це для оцінки ефективності заходів. Рентабельність оцінюється за допомогою системи показників, таких як поточна вартість, індекс прибутковості, дисконтований період окупності і т. д. Контроль успішності здійснюється шляхом порівняння фактичних результатів та показників інвестиційних заходів з запланованими. Виявлення відхилень фактичних показників від запланованих веде до розробки заходів для їх усунення.

**Висновки та пропозиції.** Конкурентні умови вимагають постійного розвитку підприємств для збереження позицій на ринку та отримання нових переваг. Для цього необхідний ефективний механізм управління інвестиційною діяльністю. Інвестиційна діяльність стає ключовим інструментом забезпечення розвитку підприємницького потенціалу, сприяючи створенню ресурсів та реалізації програм розвитку. Управління інвестиціями, в свою чергу, є важливою частиною загального управління бізнесом, яке реалізується відповідно до стратегії розвитку компанії та є ключовим механізмом для її сталого та конкурентоспроможного функціонування. Використання різноманітних показників для оцінки ефективності інвестицій та фінансової безпеки підприємства може призвести до складних розрахунків і високої складності для оцінки результатів.

### Список використаних джерел

1. Васюренко О. Оцінювання й оптимальне прогнозне планування інвестиційної діяльності. *Банківська справа*. 2022. № 6. С. 33–37.

2. Гайдуцький А. П. Оцінка інвестиційної привабливості економіки. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 3. С. 119-128.
3. Замятіна Н.В. Теоретико-методичні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Фінансовий простір*. 2022. № 3(11). С. 138–142.. 230-235.

## **РОЗВИТОК КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Ходаківський В. М., к.е.н., доцент

*КНЕУ ім. В. Гетьмана*

Папіровий Д. К., магістрант

Фомічева С. А., магістрантка

*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Управління персоналом на підприємстві є процес планування, організації, контролю та координації дій, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами. Це важлива функціональна галузь, яка забезпечує підприємство висококваліфікованими та мотивованими працівниками. Служба управління персоналом (кадрова служба) відіграє ключову роль у реалізації стратегій та політик компанії в сфері кадрових ресурсів.

**Основний зміст.** Дослідження виявило основні фактори, які становлять загрози для кадрового потенціалу:

1. Висока плинність кадрів. Організація стикається із проблемами, пов'язаними зі значною ротацією персоналу. Ця проблема виникає через неефективний підбір персоналу, недостатню адаптацію нових працівників, внутрішні конфлікти та низький рівень лояльності.

2. Низький рівень системи навчання. Внутрішні методи навчання, такі як наставництво, дистанційне навчання та участь в навчальних заходах, мають недостатню розвиненість. Це призводить до низького рівня кваліфікації працівників та невідповідності їхніх навичок вимогам.

3. Низький рівень стимулювання працівників. Система матеріальної і моральної мотивації показує низькі результати, свідчаючи про те, що співробітники не відчують визнання за свою працю, що призводить до збільшеної ротації персоналу.

4. Низький рівень автоматизації праці. Використання технічних засобів серед персоналу є недостатнім, внаслідок чого виникають проблеми з технічним забезпеченням та автоматизацією робочих процесів. В системі розвитку кадрового

потенціалу ми запропонуємо основні заходи мінімізації існуючих загроз безпеці персоналу:

1. Наставництво – це форма взаємодії, при якій досвідчений співробітник-наставник співпрацює з менш досвідченим співробітником-студентом, сприяючи його адаптації в колективі. Ця система відрізняється від звичайного індивідуального навчання на виробництві тим, що студент одночасно отримує додаткові права та обов'язки. Навчання відбувається паралельно з розширенням завдань, що стоять перед студентом на робочому місці. Використання цього методу вимагає особливої підготовки та характеру наставника, чим стати практично неможливо [2].

Виробничо-технічні курси спрямовані на підвищення виробничої кваліфікації та технічних знань працівників до рівня, необхідного для їх роботи, з метою підвищення кваліфікації робітників у відповідній професії чи спеціальності. Організовані за фірмовим принципом, ці курси мають групи від 5 до 30 осіб. Тривалість навчання визначається індивідуально для кожної навчальної групи і становить від одного до трьох місяців. Завершенням навчання на виробничо-технологічних курсах є здача іспиту [3].

2. Проведення атестації персоналу виявляється ефективним інструментом для оцінки результатів роботи працівників та визначення наявності достатньої кваліфікації та відповідності їх посади або виду діяльності в підприємстві. Внутрішня атестація в підприємстві проводиться щорічно відповідно до затвердженого положення про порядок її проведення, за рішенням директора. Працівники інформуються про наближення внутрішньої атестації за 30 днів до її початку. Формується акредитаційна комісія, головою якої є генеральний директор, і включає начальника підрозділу, старшого спеціаліста та керівника відділу кадрів. Результати атестації дають генеральному директору підприємства право не лише на просування працівників за посадами або заробітною платою, але й на розірвання трудових відносин з особами, які не відповідають займаній посаді.

3. Для покращення поточної системи мотивації працівників підприємства рекомендується впровадження фонду матеріального заохочення, який буде формуватися з прибутку компанії. Це надасть можливість якісно змінити стратегію



матеріального стимулювання.

Для втілення цього підходу в підприємстві необхідно вирішити такі завдання:

1. Створення фонду матеріального заохочення.
2. Розподіл фонду матеріального стимулювання за різними сферами застосування.
3. Класифікація розподілу фонду матеріального заохочення залежно від категорій працівників.
4. Визначення оптимального розміру та умови надання премій.

Фонд матеріального заохочення пропонується витратити за такими напрямками: одноразові премії працівників за результатами виконання особливо важливих виробничих завдань; оплата праці за підсумками роботи за рік; поточна премія.

**Висновки та пропозиції.** Перед розробкою положень про преміювання працівників із фонду розподілу фонду матеріального заохочення за напрямами та категоріями працівників передусе формування зацікавленості працівників усіх категорій у досягненні найвищих результатів праці за всіма показниками. В результаті впроваджених нововведень, спрямованих на покращення умов праці та автоматизацію виробництва, буде досягнуто мінімізацію ризиків для персоналу підприємства. Ці заходи сприятимуть також покращенню системи навчання та розвитку персоналу, а також мотиваційної системи.

### Список використаних джерел

1. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 380 с.
2. Петров М. І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору. *Менеджер*. 2020. №1 (17). С. 67-71.
3. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: ВД «Професіонал», 2015. 336 с.

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЛІТЕР ПЛЮС»**

Ганін К.Ю., магістр  
Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н, доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Сучасне поняття сутності рекламної діяльності має багатовимірний характер і охоплює широкий спектр комунікаційних інструментів, що спрямовані на створення та підтримку інтересу до товарів, послуг, брендів, а також на стимулювання попиту та формування лояльності серед споживачів.

Аналіз останніх досліджень включає широкий спектр праць щодо сутності управління рекламною діяльністю, зокрема публікації Балабанової Л., Буряк Н., Глинського Н., Гірної О., Нриньової І. Мороз Л, Дж. Р. Россітера та Л. Персі, та ін. Однак в швидкозмінливих умовах діяльності підприємств дані праці не розкривають сутності сучасної рекламної діяльності та її ролі в управлінні підприємством.

Метою дослідження є теоретико-методологічне вивчення основних складових та принципів управління рекламною діяльністю, її ключової ролі та місця в системі менеджменту підприємства ТОВ «Літер Плюс».

**Основний зміст.** Рекламна діяльність — це комплекс заходів, спрямованих на просування товарів, послуг або брендів з метою привернення уваги, формування інтересу, стимулювання попиту та створення позитивного іміджу. Вона охоплює різні комунікаційні методи та канали, які дозволяють триматиспоживачів, передавати їм інформацію, впливати на їх вибір і сприяти прийняттю рішень про покупку.

Основними ключовими аспектами сучасної рекламної діяльності є:

- комунікаційна складова - рекламна діяльність виступає як канал для передачі інформації, що забезпечує взаємодію між виробником і споживачем та має на меті донести до аудиторії важливі характеристики товару або послуги, створити позитивний образ бренду і сформувати довіру;
- стимулювання попиту - завдяки рекламній діяльності підвищується інтерес до товарів і послуг, що веде до зростання попиту і продажів (акції, знижки, бонуси тощо);
- формування бренду та його іміджу - створенні бренду та його позиціонування на ринку, реклама формує емоційний зв'язок зі споживачами, підкреслює унікальність бренду та його цінності;
- інтерактивність і персоналізація - сучасна реклама враховує особливості поведінки та вподобання кожного споживача, пропонуючи персоналізований підхід, що стало можливим завдяки розвитку цифрових технологій та аналізу великих даних (big data);
- використання різних каналів та інтеграція - сучасна рекламна діяльність охоплює різні медіаканали, такі як цифрові медіа, соціальні мережі, телевізійна реклама, зовнішня реклама. де важливою є інтеграція рекламних повідомлень через всі ці канали для досягнення синергетичного ефекту [1, 2] .

Основні принципи управління рекламною діяльністю є виокремлені правилами, що допомагають підприємствам ефективно планувати, реалізовувати та оцінювати рекламну діяльність підприємства.

Основними принципами управління рекламною діяльністю є:

- 1) принцип цілеспрямованості - рекламна діяльність має бути орієнтована на досягнення чітких цілей, таких як збільшення продажів, формування іміджу бренду, залучення нових клієнтів, визначення цільової аудиторії;
- 2) принцип системності та комплексності - управління рекламною діяльністю вимагає системного підходу, що передбачає інтеграцію різних інструментів та каналів, що допомагає досягти синергії між різними видами реклами

(онлайн, офлайн, соціальні мережі, зовнішня реклама) і підвищити загальну ефективність підприємства;

3) принцип креативності - реклама повинна бути оригінальною та креативною, щоб виділятися серед конкурентів і привертати увагу аудиторії;

4) принцип відповідності образу бренду - рекламна діяльність повинна відповідати іміджу та цінностям бренду, підтримувати єдиний стиль та меседж, щоб створити цілісний образ і уникнути плутанини серед споживачів;

5) принцип контролю та оцінки результатів - важливо регулярно оцінювати ефективність рекламних заходів, аналізувати досягнення поставлених цілей і, за необхідності, коригувати стратегію, що може здійснюватися за допомогою показників, таких як охоплення, кількість лідів, конверсії, рентабельність інвестицій у рекламу (ROI) тощо;

6) принцип адаптивності та гнучкості - управління рекламою має враховувати зміну ринкових умов, поведінки споживачів і тенденцій у медіасередовищі, гнучкість дозволяє вчасно коригувати рекламну стратегію та оптимізувати витрати;

7) принцип етичності та відповідальності - реклама повинна відповідати етичним нормам і дотримуватися правил чесності, не вводити в оману споживачів, не містити дискримінаційних або шкідливих матеріалів [3, с. 150].

Дотримання вище вказаних принципів дозволяє компаніям створювати ефективні та результативні рекламні кампанії, які відповідають потребам споживачів і зміцнюють позиції бренду на ринку.

Рекламна діяльність відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки вона є ключовим інструментом для формування попиту на продукцію або послуги, підвищення впізнаваності бренду, створення позитивного іміджу та забезпечення конкурентних переваг. Ключовими векторами управління рекламною діяльністю підприємства ТОВ «Літер Плюс» є стратегічне позиціонування бренду, підтримка збуту та стимулювання продажів, формування та підтримка іміджу підприємства, інформування споживачів, залучення нових

клієнтів та розширення ринку, підтримка відносин з постійними клієнтами [4, с. 15].

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, рекламна діяльність сьогодні є складним та багатофункціональним процесом, який поєднує інформативні, стимулюючі та емоційні аспекти, орієнтуючись на побудову довгострокових відносин зі споживачем і сталий розвиток бренду, а також важливою складовою в управлінні підприємством ТОВ «Літер Плюс», яка допомагає досягати стратегічних і операційних цілей, підвищує ринкову вартість бренду та підтримує конкурентоспроможність в цілому.

### Список використаних джерел

1. Грінцова І. Удосконалення системи управління рекламною діяльністю підприємства. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/328>. (дата звернення: 11.10.2024)
2. Іванечко Н. Управління рекламною діяльністю: навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 88 с.
3. Олексенко Ю.О., Сидоренко О.В. Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення. *Економіка та управління підприємствами. Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. Вип. 2(68). С. 147-154.
4. Буряк Н.Ю. Реклама та економіка: економічне значення реклами в сучасному суспільстві. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку та вдосконалення*. 2021. Вип.3. С. 14-19.

## **УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ- СКЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Гарбовський О. М., магістрант  
Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н, доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

У сучасних умовах питання управління сировинними запасами стає все більш складним завданням через швидкі зміни ринкової кон'юнктури, непередбачувані коливання попиту, глобалізацію та вплив таких факторів, як військовий стан, геополітична нестабільність та інфляція тощо.

Питання управління сировинними запасами є добре вивчені та обгрунтовані. Ці аспекти активно досліджуються виробничим менеджментом та логістикою як за кордоном, так і в

Україні такими науковцями як, П. Круш і Ю. Орлюк, В. Перебийніс, Ф. Бутинець, Д. Клосс, однак питання не втрачає своєї значимості та актуальності.

**Основний зміст.** Управління запасами підприємства – це процес організації, контролю та оптимізації запасів товарів, матеріалів та сировини, необхідних для забезпечення безперебійної діяльності бізнесу. Основна мета управління запасами полягає в тому, щоб мінімізувати витрати на утримання та зберігання товарів, одночасно гарантуючи наявність необхідних матеріальних ресурсів для виконання виробничих або торгових операцій.

Основні аспекти управління запасами включають класифікація запасів - розподіл запасів на категорії (сировина, напівфабрикати, готова продукція) і встановлення оптимальних рівнів для кожної з них. Визначення рівнів запасів – зокрема, мінімального, максимального та страхового запасів, щоб уникнути дефіциту чи надлишку. Методи поповнення запасів –

можуть включати моделі управління замовленням, наприклад, EOQ (економічний обсяг замовлення), JIT (точно в строк) тощо. Аналіз ABC і XYZ – розподіл товарів за пріоритетами і частотою попиту, що дозволяє краще планувати управління запасами. Інвентаризація та контроль запасів – регулярний облік запасів для виявлення розбіжностей і уникнення дефіциту. Автоматизація процесів – використання спеціалізованих програм, які допомагають відстежувати і керувати запасами в режимі реального часу [2; 3].

Правильний підхід до управління запасами сприяє стабільному розвитку бізнесу та підвищенню його ефективності.

Ключовими чинниками ефективного управління запасами, підприємства є:

1. Гнучкість та адаптивність - сучасне управління запасами вимагає гнучкості, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку. Це включає створення резервів або буферних запасів на випадок раптових перебоїв у постачанні та оптимізацію процесів для швидкого реагування на зміни.

2. Інтеграція сучасних технологій такі як Big Data, штучний інтелект та машинне навчання, дозволяють прогнозувати попит з більшою точністю, знижуючи ризик надмірних чи недостатніх запасів. Використання автоматизованих систем управління запасами (наприклад, ERP-систем) допомагає контролювати потоки в режимі реального часу і зменшує людські помилки.

3. Just-in-Time (JIT) і Just-in-Case (JIC) стратегії - сьогодні компанії часто поєднують JIT (мінімізація запасів з опорою на точне планування) і JIC (створення резервів на випадок перебоїв) для досягнення балансу. Це забезпечує гнучкість у випадку раптових перебоїв у ланцюгу поставок або змін попиту.

4. Диверсифікація постачальників, коли замість залежності від одного постачальника чи одного регіону, сучасні компанії прагнуть мати кілька варіантів поставок, це дозволяє знизити

ризиків, пов'язані з перебоями поставок, зокрема через геополітичні кризи або природні катастрофи.

5. Екологічна відповідальність - сучасні тенденції диктують необхідність зниження екологічного сліду бізнесу. Це може включати оптимізацію запасів для зменшення відходів, перехід на екологічно чисті матеріали і розробку політик утилізації та вторинної переробки.

6. Прогнозування та управління ризиками - у складних умовах управління запасами підприємства впроваджують ризик-менеджмент, щоб аналізувати та передбачати потенційні ризики. Моделювання сценаріїв допомагає оцінювати, як різні фактори, такі як зростання цін або перебої в постачаннях, можуть вплинути на запаси і вчасно вживати заходів для їх оптимізації.

7. Орієнтація на клієнта у сьогоdnішніх умовах клієнтоорієнтований підхід має важливе значення. Використання зворотного зв'язку та аналізу клієнтської поведінки допомагає точно визначати необхідний рівень запасів для задоволення очікувань клієнтів без надмірних витрат [1].

**Висновки та пропозиції.** Управління запасами в умовах сучасних викликів є критично важливим для конкурентоспроможності та стабільності бізнесу. Підприємства, які можуть швидко адаптуватися, використовувати інноваційні підходи та ефективно прогнозувати потреби, отримують значну перевагу.

Відповідно, ефективне управління запасами дозволяє підприємству знизити витрати на зберігання, уникнути дефіциту матеріалів та оптимізувати логістичні процеси, що є надзвичайно важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зменшення фінансових ризиків та збільшення задоволеності клієнтів за рахунок швидшого виконання замовлень.



### Список використаних джерел

1. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. / уклад.: І.С. Луценко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с. URL:[https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41161/1/Log\\_Upr\\_Zapasa\\_Lutsenko.docx.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41161/1/Log_Upr_Zapasa_Lutsenko.docx.pdf) (дата звернення: 16.10.2024)
2. Зінченко Є. В. Переваги та недоліки основних систем управління запасами підприємства. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16470/1/%D0%97%D1%96%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення: 12.10.2024)
3. Лищенко О. Г., Сердюк Є. М. Управління виробничими запасами: обліково-аналітичне забезпечення. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6654> (дата звернення: 10.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.51

## **КОНЦЕПЦІЯ ПОТРІЙНОГО РЕЗУЛЬТАТУ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА КСВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

Звягінцев В. А., магістрант

Науковий керівник: Зінчук Т. О., д.е.н., професор  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Ключовим чинником при формуванні стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в світлі сучасних вимог до суб'єктів міжнародного бізнесу є так звана концепція потрійного результату (Triple Bottom Line, TBL), яка за своєю сутністю передбачає однорівневого врахування таких складових як фінансової, соціальної та екологічної видів відповідальності бізнесу. Водночас TBL використовуються як вагомий інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу та оцінюється з точки зору не лише забезпечення фінансовій стійкості, але й для створення позитивного іміджу компанії серед споживачів та інвесторів. Діяльність сучасних компаній в глобалізаційному середовищі потребує високого рівня прозорості та відповідальності перед громадянським суспільством, у зв'язку з чим TBL розглядається як засіб, за допомогою якого суб'єкти бізнесу можуть задовольняти очікування споживачів, залишаючись конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Проблема мінімізації втрат компанії може розв'язуватися через ефективну інтеграцію соціальних та екологічних аспектів та їх впровадження у стратегію розвитку компанії, водночас забезпечуючи довгострокову стійкість та суспільну користь. Останні дослідження свідчать про зростаючу актуальність TBL як стратегії, що допомагає досягати балансу між прибутковістю та соціальною відповідальністю. Наприклад, низка авторів підкреслюють, що інвестування в соціальні та екологічні ініціативи позитивно впливає на репутацію компанії та сприяє залученню клієнтів, які надають перевагу відповідальним брендам [1, с. 133-139]. За висновками вчених, адаптація до

стандартів TBL допомагає компаніям виключити юридичні ризики та покращити ефективність менеджменту [2-5]. Загалом, аналіз сучасних досліджень підтверджує значення концепції потрійного результату як практичного підходу загалом до сталого розвитку і до дотримання принципів соціальної та екологічної відповідальної поведінки суб'єктів міжнародного бізнесу. TBL доцільно балансувати з економічними інтересами компанії і досягненнями високих темпів економічного зростання.

**Основний зміст.** TBL з кожним роком привертає все більше уваги бізнесу та дослідників, оскільки її впровадження дозволяє компаніям ефективно забезпечувати синтез економічними, соціальними та екологічними вимог сучасного суспільства. Підхід TBL акцентує на важливості трьох вимірів – прибутку, соціальній відповідальності та екологічній стійкості з метою досягнення не лише фінансових цілей, а й створення доданої цінності для всіх зацікавлених сторін [2]. TBL є не лише інструментом для посилення конкурентоспроможності, але й способом залучення та утримання талановитих працівників, як інтелектуального потенціалу компанії [3]. Останні дослідження вказують на те, що компанії, які впроваджують TBL, мають вищу репутацію та довіру з боку суспільства, що особливо важливо на міжнародному ринку, де існує значна конкуренція за споживачів та інвесторів [2]. Більше того, дотримання принципів TBL дозволяє компаніям створювати позитивний імідж не лише у країнах перебування, але й на світовому рівні, що допомагає зміцнити ринкову позицію в бізнесі та підвищити ефективність операційного менеджменту [4]. Впровадження даного підходу сприяє зростанню фінансових показників транснаціональних компаній та забезпечує довготривалий вплив на соціальні та екологічні аспекти, що є невід'ємною частиною розвитку сучасних компаній у глобальній економіці [2]. Фінансовий аспект TBL залишається критичним, оскільки він відображає прибутковість і стабільність компанії. Компанії, які впроваджують соціально відповідальні практики, підвищують лояльність клієнтів та співробітників з метою покращення власного іміджу та досягнення сталого розвитку. Соціальний аспект стає ключовим у підтримці місцевих спільнот та

інвестицій у суспільно-орієнтовані проекти. Екологічний аспект включає скорочення викидів, переробку відходів та енергоефективність та використання відновлювальних ресурсів з боку бізнесу [4,с. 5-8]. Конкурентні переваги TBL-підходу ґрунтуються на кількох важливих чинниках (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Ключові чинники TBL-підходу**

<b>Чинник</b>	<b>Характеристика</b>
Економічна стійкість	Зосередження ефективністю та інноваціями, що забезпечує фінансову стабільність прибутку.
Екологічна відповідальність	Пріоритетність ресурсоефективності, зменшення відходів і екологічних практик, що приваблює свідомих споживачів і сприяє дотриманню норм.
Соціальний вплив	Будує довіру та лояльність через інвестиції в громади, справедливу оплату праці та відносини.
Управління ризиками	Зменшення ризиків, пов'язаних із штрафами, екологічними загрозами та соціальними конфліктами, що створює більш стійку бізнес-модель.
Диференціація на ринку	Відрізняє компанію через цінності, які приваблюють соціально відповідальних споживачів та посилюють ринкову позицію.
Створення довгострокової цінності	Забезпечення сталого зростання через баланс короткострокових і довгострокових інвестицій у людей.

Джерело: за даними [1-5].

Конкурентні переваги TBL підходу базуються на збалансованому розвитку економічної, екологічної та соціальної сфер, що виражаються через досягнення економічної стійкості, екологічності, створенні позитивного соціального впливу на споживачів та працівників, ефективний ризик-менеджмент та диференціацію діяльності бізнесу.

**Висновки та пропозиції.** Концепція TBL дозволяє компаніям досягати економічного успіху та досягати екологічних та соціальних цілей сталого розвитку, забезпечуючи конкурентоспроможність на міжнародній арені. Поєднання економічної вигоди з позитивним впливом на суспільство та

навколишнє середовище підвищує іміджеві характеристики компанії. TBL стає засобом посилення корпоративної культури, що сприяє залученню співробітників і підвищенню їх мотивації. Успішні приклади інтеграції TBL до бізнес-менеджменту, активно залучають інвесторів, орієнтованих на досягненні сталого розвитку суб'єктами бізнесу. Концепція потрійного результату стає основою для розвитку бізнесу, що націлений на дотримання принципів прозорості, етичності та екологічності бізнесу.

### Список використаних джерел

1. Монтіель, І., і Дельгадо-Себальос, Дж. Визначення та вимірювання корпоративної стійкості. 2014. № 27(2). С. 113-139. URL: <https://doi.org/10.1177/1086026614526413> (Дата звернення: 11.11.2024).
2. Elkington, J. "25 Years of Triple Bottom Line: Time to Rethink?" *Harvard Business Review*. 2018. URL: <https://hbr.org/2018/06/25-years-of-triple-bottom-line-time-to-rethink>. (Дата звернення 11.11.2024).
3. Lee, S., & Kim, D.-Y. (2018). The effect of hedonic and utilitarian values on satisfaction and loyalty of Airbnb users. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2018. № 30(3). С. 1332 - 1351. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijchm-09-2016-0504/full/html> (Дата звернення 11.11.2024).
4. Elkington, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers. 1998. URL: <https://hbr.org/1998-of-triple-bottom-line-time-to-rethink> (Дата звернення 11.11.2024).
5. Dyllick, T., & Hockerts, K. "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability." *Business Strategy and the Environment*. 2002. №11(2). С. 130-141. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.323> (Дата звернення 11.11.2024)

## **ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПОБУДОВУ ЕФЕКТИВНИХ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ**

Кузьменко О. Ю., магістрант  
Науковий керівник: Зінчук Т. О., д.е.н., професор  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Вплив цифрових технологій на ефективність міжнародних маркетингових стратегій сьогодні є ключовим, адже цифрова трансформація відкриває нові можливості для бізнесу. Використання таких рішень, як великі дані, штучний інтелект, аналітика клієнтської поведінки та автоматизація маркетингу, дозволяє компаніям адаптуватися до глобальних змін, створювати конкурентні переваги та забезпечувати персоналізований підхід на різних ринках. Водночас постають виклики, пов'язані із захистом даних, різними ринковими вимогами й високими витратами на технології, що потребує розробки методичних підходів мінімізації ризиків на рівнях суб'єктів міжнародного бізнесу.

Метою дослідження є виявлення впливу цифрових технологій на розробку та реалізацію міжнародних маркетингових стратегій в умовах впровадження цифрових рішень у діяльність міжнародних компаній.

Теоретичні аспекти впливу цифрових технологій на міжнародні маркетингові стратегії давно досліджуються провідними вітчизняними й зарубіжними науковцями, серед яких Ф. Котлер, Ж. Жан-Ноель Капферер, а також українські дослідники С. Бевзенко, І. Ковальчук, О. Мельник та ін. Цифрові технології розглядаються як важливий фактор підвищення ефективності міжнародного маркетингу, оскільки сприяють адаптації стратегій для різних ринків і забезпечують глобальну інтеграцію. Ця сфера швидко розвивається, особливо завдяки застосуванню штучного інтелекту, великих даних та

автоматизації, що робить її важливою складовою сучасного бізнесу й конкуренції на світовому ринку.

**Основний зміст.** Зростання значення технологічних інновацій у світовому масштабі підвищило роль інформації як ключового чинника конкурентоспроможності в сучасній економіці. Інформаційні технології стали невід'ємною частиною міжнародного бізнесу, сприяючи внутрішнім та міжнародним інформаційним потокам у процесі прийняття бізнес-рішень. Вони сприяють підвищенню гнучкості компаній та дозволяють швидше реагувати на глобальні зміни та споживчі тренди. У результаті цифрова трансформація допомагає бізнесам більш оперативно адаптуватися до нових умов. Цифрові технології активно змінюють підходи до розробки та впровадження міжнародних маркетингових стратегій. Завдяки цифровим інструментам маркетологи отримують кращі інсайти щодо потреб і вподобань споживачів у різних країнах, що дозволяє більш глибоко персоналізувати рекламні кампанії. Дослідження показують, що маркетингові стратегії на основі аналітики великих даних підвищують ефективність кампаній на 20-30% у порівнянні з традиційними підходами [1]. У цьому контексті особливу цінність мають великі дані, штучний інтелект (ШІ) та автоматизація, що забезпечують швидку адаптацію до змін на ринку.

Великі дані є важливим ресурсом для міжнародних маркетингових стратегій, оскільки забезпечують доступ до значних обсягів інформації про споживачів, включаючи демографічні показники, уподобання та поведінкові патерни. Це дозволяє компаніям розробляти більш таргетовані й релевантні кампанії [2]. Використовуючи аналітику великих даних, маркетологи можуть сегментувати аудиторію й адаптувати контент для різних регіональних ринків. Наприклад, Amazon застосовує великі дані для персоналізованих рекомендацій, що підвищує конверсію на міжнародних ринках [3].

Штучний інтелект є ключовим інструментом для вдосконалення міжнародних маркетингових стратегій. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні процеси, такі як аналіз даних і

створення контенту, що суттєво знижує витрати та підвищує ефективність кампаній [4].

*Таблиця 1*

**Позитивний вплив цифрових технологій на ключові аспекти міжнародних маркетингових стратегій**

Аспект маркетингової стратегії	Традиційний підхід	Підхід із використанням цифрових технологій	Позитивний вплив цифрових технологій
Точність таргетингу	Загальний таргетинг	Таргетинг на основі великих даних і аналітики	Підвищення точності, персоналізація комунікацій
Швидкість адаптації до ринкових змін	Повільна адаптація	Швидка адаптація завдяки аналітиці в реальному часі	Оперативна реакція на зміни в поведінці споживачів
Взаємодія з клієнтами	Одностороння комунікація	Діалог через соціальні мережі та цифрові платформи	Підвищення залученості та лояльності клієнтів
Ефективність витрат на залучення клієнтів	Високі витрати	Зниження витрат завдяки автоматизації та точному таргетингу	Оптимізація бюджету та підвищення рентабельності
Узгодженість омніканальних стратегій	Обмежена узгодженість між каналами	Єдина стратегія для всіх каналів, узгоджена в реальному часі	Покращення клієнтського досвіду
Захист даних і конфіденційність	Мінімальний контроль	Суворий контроль за даними	Підвищення довіри до бренду

*Джерело:* складено за [1, 3, 4].



Крім того, алгоритми машинного навчання допомагають прогнозувати потреби споживачів і адаптувати маркетингові повідомлення до специфіки ринку [5].

Окрім великих даних і ШІ, соціальні мережі стали ключовим інструментом у розробці міжнародних маркетингових стратегій. Вони надають компаніям можливість швидко реагувати на відгуки споживачів, підтримувати з ними діалог та оперативно змінювати стратегію відповідно до їхньої реакції [6]. Соціальні мережі також дозволяють використовувати інструменти таргетингу, які забезпечують високу точність у досягненні цільової аудиторії.

Переваги цифрових технологій у побудові міжнародних маркетингових стратегій:

- глибше розуміння потреб споживачів;
- таргетована реклама та персоналізація кампаній;
- зменшення витрат через автоматизацію процесів;
- прогнозування ринкових змін та адаптація стратегії;
- можливість реальної комунікації зі споживачами через соціальні мережі;
- формування омніканальних (ключовий принцип комунікації, де незалежні канали зв'язку об'єднані в одну систему з метою полегшення взаємодії бізнес-структур та клієнта) стратегій.

Використання цифрових технологій у міжнародному маркетингу відкриває нові можливості для створення омніканальних стратегій. Це дозволяє споживачам взаємодіяти з брендом через різні канали, такі як вебсайт, мобільний додаток, соціальні мережі та інші онлайн-платформи, забезпечуючи комплексний підхід. У результаті цифрові технології сприяють формуванню інтегрованої та гнучкої стратегії, що підвищує конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках [7].

**Висновки та пропозиції.** Цифрові технології стали ключовим фактором у формуванні ефективних міжнародних маркетингових стратегій, які дозволяють компаніям швидко адаптуватися до динамічних умов глобального ринку. Інструменти аналізу великих даних, штучного інтелекту та

соціальних мереж забезпечують глибше розуміння потреб споживачів, підвищують точність таргетингу та персоналізацію комунікацій, що сприяє зростанню конверсії та зниженню витрат на залучення клієнтів. Цифрові підходи дають змогу створювати гнучкі омніканальні стратегії, що посилюють конкурентоспроможність брендів на міжнародному рівні, роблячи їх привабливішими для широкої аудиторії.

Щоб підвищити ефективність таких стратегій, компаніям варто приділити увагу захисту персональних даних клієнтів для зміцнення довіри до бренду. Також доцільно розширювати використання аналітики в реальному часі, що дозволить швидше реагувати на зміни в поведінці клієнтів та покращить результати маркетингових кампаній на різних ринках.

### **Список використаних джерел**

1. Котлер Ф. Принципи маркетингу в цифрову епоху. Нью-Йорк: Pearson, 2021. С. 45–67.  
[https://books.google.com.ua/books/about/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3\\_4\\_0\\_%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82.html?id=Fyq5DwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_4_0_%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82.html?id=Fyq5DwAAQBAJ&redir_esc=y). Дата звернення: 08.11.2024.
2. Капферер Ж.-Н. Бренди та їхнє управління в глобальному масштабі. Лондон: Kogan Page, 2020. С. 112–130.  
[https://spravochnick.net/marketing/zhan\\_noel\\_kapferer\\_francuzskiy\\_uchenyu\\_priznannyy\\_specialist\\_v\\_oblasti\\_brendinga/](https://spravochnick.net/marketing/zhan_noel_kapferer_francuzskiy_uchenyu_priznannyy_specialist_v_oblasti_brendinga/). Дата звернення: 08.11.2024.
3. Сміт Дж. Аналіз великих даних у міжнародному маркетингу. Токіо: TechWorld, 2023. С. 78–95.  
[https://www.researchgate.net/publication/374247421\\_SVITIVI\\_PRAKTIKI\\_ROZVITKU\\_BRENDIV\\_V\\_SUCASNIH\\_UMOV\\_AH](https://www.researchgate.net/publication/374247421_SVITIVI_PRAKTIKI_ROZVITKU_BRENDIV_V_SUCASNIH_UMOV_AH). Дата звернення: 08.11.2024.
4. Вайт М. Штучний інтелект у маркетингу: нові можливості для бізнесу. Сан-Франциско: AI Press, 2021. С. 34–50.

- <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a1b88bee-ead4-4d20-9d4a-fb7d00086972/content>. Дата звернення: 08.11.2024.
5. Чен Л. Машинне навчання в маркетингових стратегіях. Пекін: DataScience, 2022. С. 60–80. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ba78842a-7d85-4190-bc79-76f8a3a45c08/content>. Дата звернення: 08.11.2024.
  6. Бевзенко С. Соціальні медіа та їх вплив на міжнародний маркетинг. Київ: Наукова думка, 2019. С. 25-40. <https://global-national.in.ua/archive/23-2018/12.pdf>. Дата звернення: 08.11.2024.
  7. Ковальчук В. Конфіденційність даних і міжнародний маркетинг. Київ: Інститут маркетингових досліджень, 2021. С. 60–75. [https://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/286\\_291.pdf](https://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/286_291.pdf). Дата звернення: 08.11.2024.

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ПОСЛУГ**

Мельченко Д.В., магістрант  
Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н, доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Організація надання послуг в сучасних умовах зазнала значних змін під впливом технологічних інновацій, глобалізації, зростання вимогливості клієнтів і посилення конкуренції. Сучасний процес надання послуг передбачає швидку адаптацію до ринкових умов, персоналізований підхід до клієнтів та інтеграцію цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень за напрямком процесу надання послуг вказує на ряд вагомих напрацювань дослідників, зокрема Весперіса С., Гура Т., Драган О., Ковширко В., Науменко М. та ін. Однак в сучасних умовах виникає необхідність пошуку та розроблення нових форм і методів організації процесу надання послуг, оскільки все актуальнішим стає вираз «обслуговування на вищому рівні».

Метою дослідження є виокремлення теоретико-методологічних аспектів процесу організації надання послуг, етапів та його ефективних напрямків.

**Основний зміст.** Процес організації надання послуг - це сукупність дій, спрямованих на ефективне планування, координацію, контроль і надання послуг для задоволення потреб клієнтів. Цей процес передбачає взаємодію між підприємством та його клієнтами на всіх етапах надання послуги, від підготовки до післяпродажного обслуговування.

До основних етапів процесу організації надання послуг відносяться:

1) визначення потреб і очікувань клієнтів - передбачає глибоке розуміння цільової аудиторії, її потреб, очікувань і переваг, що також може включати опитування клієнтів, аналіз ринку,

конкурентне дослідження, результати дозволяють налаштувати послугу відповідно до побажань клієнтів;

2) розробка стандартів якості послуг котрі визначають, яким чином буде надаватися послуга, вимоги до її якості, обслуговування клієнтів, тривалість виконання, професійність персоналу та інші характеристики, що впливають на якість;

3) ресурсне планування - включає забезпечення необхідних ресурсів для надання послуг персоналу, обладнання, фінансів і матеріалів. Важливо, щоб ресурси були доступні в потрібній кількості і відповідали необхідним стандартам якості;

4) планування процесу надання послуг – це деталізований план, який визначає порядок виконання процесу надання послуги, розподіл відповідальності серед працівників, послідовність етапів обслуговування, терміни виконання тощо;

5) реалізація послуги - здійснюється безпосереднє надання послуги клієнтам з дотриманням стандартів якості, норм привітності та професійності, адже саме якість взаємодії з клієнтом часто визначає загальне враження від послуги;

б) контроль якості та коригування - під час або після надання послуги здійснюється контроль якості для перевірки відповідності послуги встановленим стандартам, що може включати зворотній зв'язок від клієнтів, інспекції, аналіз скарг;

7) післяпродажне обслуговування та підтримка - забезпечення клієнтів додатковою підтримкою після надання послуги, що підвищує їхню задоволеність та зміцнює лояльність (консультації, технічну підтримку, гарантійне обслуговування тощо);

8) аналіз ефективності та вдосконалення процесу - на основі зібраної інформації та зворотного зв'язку аналізуються результати надання послуг і визначаються можливості для їх покращення, це забезпечує безперервне вдосконалення і відповідність процесу потребам ринку [2; 3, с.138].

Ефективні напрямки процесу організації надання послуг охоплюють ключові аспекти, що сприяють зростанню якості та задоволенню потреб клієнтів, ключовими з яких є:

- орієнтація на клієнта, тобто фокусування на потребах та очікуваннях клієнтів, що включає вивчення запитів клієнтів, персоналізацію послуг і забезпечення високого рівня обслуговування для створення позитивного досвіду;
- діджиталізація та автоматизація, включає використання цифрових технологій та автоматизації для оптимізації процесів, таких як обробка запитів, управління взаємодією з клієнтами, онлайн-підтримка, чат-боти, мобільні додатки, що спрощує доступ до послуг;
- стандартизація процесів - встановлення чітких стандартів якості та послідовності дій для уніфікованого надання послуг, що забезпечує стабільність і передбачуваність якості для всіх клієнтів;
- гнучкість та адаптивність - формує здатність швидко реагувати на зміни ринку, технологічні інновації та зміну поведінки споживачів, що включає коригування процесів і пропонування нових рішень відповідно до потреб клієнтів;
- контроль та покращення якості влючає моніторинг якості обслуговування і впровадження зворотного зв'язку для вдосконалення процесів, включає збір даних про задоволеність клієнтів, аналіз відгуків та оперативне реагування на зауваження;
- омніканальність обслуговування, що становить забезпечення доступності послуг через різні канали (телефон, онлайн-платформи, соціальні мережі) для зручності клієнтів, це дозволяє інтегрувати всі канали, щоб клієнт міг вибрати зручний для нього спосіб взаємодії;
- розвиток та навчання персоналу - інвестування у професійний розвиток працівників, підвищення їхніх навичок та компетенцій для надання високоякісних послуг (навчальні програми, тренінги з комунікації, розвитку технічних та емоційних навичок);
- інновації та впровадження нових технологій включає

постійний пошук і впровадження нових технологічних рішень, таких як штучний інтелект, доповнена реальність, Інтернет речей, що підвищують ефективність обслуговування та дозволяють створювати нові продукти й послуги;

- соціальна відповідальність – включає поєднання екологічних та соціальних аспектів у процес надання послуг, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду [1].

Кожен із цих напрямків сприяє підвищенню конкурентоспроможності, розвитку лояльності клієнтів і забезпеченню якості надання послуг відповідно до сучасних ринкових вимог.

**Висновки та пропозиції.** Процес організації надання послуг - це послідовний і керований процес, що орієнтований на досягнення високого рівня задоволення клієнтів і забезпечення якості, що відповідає очікуванням клієнтів та стандартам компанії. Ефективні напрямки організації процесу надання послуг допомагають підприємству підтримувати конкурентоспроможність, забезпечувати якість обслуговування та досягати довгострокових цілей.

### Список використаних джерел

1. Гринько Т. В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon>
2. Пугачевська К. Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim)
3. Траченко Л., Школьнік О., Лопатюк Р. Особливості управління підприємствами сфери обслуговування *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 2. С. 137-143.

## **СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Пархоменко С.М., магістрант  
Науковий керівник: Лавриненко С. О., к.е.н, доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Актуальність маркетингової діяльності в сучасних умовах постійно зростає завдяки змінам на ринку, швидкому розвитку технологій, зростанню конкуренції та зміні поведінки споживачів. Маркетинг став критично важливим для підприємств, які прагнуть не лише утримати свої позиції, але й активно розвиватися.

Незважаючи на значний внесок у дослідження маркетингової діяльності підприємств кагортою науковців таких як, Друкер П., Котлер Ф., Гаркавенко С., Герасимчук В., Кардаша В., Крикавського Є. питання теорії і практики управління маркетинговою діяльністю залишаються надзвичайно актуальними.

Метою дослідження є вивчення сутності маркетингової діяльності та основних складових її ефективності.

**Основний зміст.** Маркетингова діяльність - це сукупність дій, заходів і стратегій, спрямованих на вивчення, просування та задоволення потреб споживачів з метою досягнення бізнес-цілей підприємства. Вона включає в себе аналіз ринку, розробку товарів і послуг, визначення цільових сегментів, встановлення цін, просування та продаж, а також побудову довгострокових взаємин із клієнтами.

Інструменти маркетингової діяльності - це засоби та методи, які використовуються для реалізації маркетингових стратегій та досягнення бізнес-цілей. Вони допомагають підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, просувати свої продукти чи послуги та забезпечувати конкурентні переваги [5].

Особлива увага приділяється маркетинговим інструментам,



а саме 4P (Маркетинг мікс) - продукт (Product) - розробка та управління асортиментом товарів і послуг, адаптація їх під потреби клієнтів, інновації, упаковка, бренд; ціна (Price) – включає становлення цінової політики, яка відповідає ринковим умовам і сприйняттю споживачами (ціноутворення, знижки, акції, цінову сегментацію); місце (Place) - канали збуту, дистрибуція товарів чи послуг, вибір точок продажу, управління логістикою, робота з партнерами; просування (Promotion) - рекламні кампанії, PR, стимулювання продажів, спеціальні пропозиції, онлайн-маркетинг, участь у виставках та інших заходах [3, с. 316; 4, с. 184].

Ці інструменти маркетингової діяльності дозволяють підприємствам ефективно комунікувати зі своїми споживачами, просувати товари та послуги, управляти брендом і залучати нових клієнтів, що в свою чергу сприяє росту продажів і конкурентоспроможності.

Основними ключовими елементами ефективного ведення маркетингової діяльності, що в сукупності складають систему стратегій та тактик, які сприяють досягненню цілей та задоволенню потреб споживачів є:

1. Аналіз ринку і споживачів - оцінка потреб і вподобань споживачів, тенденцій на ринку, конкурентного середовища, макроекономічних факторів, використання маркетингових досліджень, анкетувань, опитувань, фокус-груп і збору даних для розуміння ринкових умов.
2. Сегментація ринку, тобто поділ ринку на окремі сегменти (групи споживачів) з подібними потребами, щоб точно і ефективно націлювати маркетингові зусилля, а також вибір цільових сегментів, на які компанія орієнтується зі своїми товарами та послугами.
3. Позиціонування - визначення, як продукт чи послуга має сприйматися на ринку в порівнянні з конкурентами, формування унікальної ціннісної пропозиції, яка відповідає потребам цільової аудиторії і виділяє товар або бренд серед конкурентів.
4. Інновації та технології - постійний пошук нових технологій і методів, які допомагають покращити якість послуг,

оптимізувати процеси та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

5. Моніторинг і вимірювання ефективності - оцінка результатів маркетингових заходів через аналіз продажів, поведінки споживачів, ефективності реклами, рівня задоволеності клієнтів, використання показників, таких як ROI (повернення на інвестиції), конверсія, частка ринку, рівень лояльності клієнтів.

6. Управління брендом - створення і підтримка позитивного іміджу бренду, формування його унікальності і довіри серед споживачів, визначення стратегії бренду, його позиціонування та взаємодія з цільовою аудиторією.

7. Задоволення потреб клієнтів - орієнтація на постійне поліпшення якості обслуговування клієнтів, надання персоналізованих послуг, побудова лояльності споживачів, вивчення зворотного зв'язку від клієнтів і реагування на їхні побажання та запити.

8. Етичні та соціальні аспекти - врахування соціальних, етичних та екологічних аспектів у маркетинговій діяльності, таких як стійкий розвиток, соціальна відповідальність бренду, етика в рекламі тощо [1, с. 136].

Ці елементи складають основу для побудови ефективної маркетингової стратегії та діяльності, що допомагає підприємствам не лише задовольняти потреби споживачів, але й досягати стійких особистих конкурентних переваг.

**Висновки та пропозиції.** Отже, маркетингова діяльність є актуальною для підтримки та розвитку бізнесу, збереження конкурентоспроможності і задоволення потреб сучасних клієнтів. Вона забезпечує підприємствам стабільне зростання, формує лояльність клієнтів і створює стійку ринкову позицію.

### Список використаних джерел

1. Артимонова І. В. Засади та напрями впровадження сучасної концепції маркетингу у практичну діяльність аграрних товаровиробників. *Вісник Білоцерківського державного аграрного університету*. 2019. Вип. 63. С. 136-140.

2. Бубенець І. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf>. (дата звернення: 02.11.2024)
3. Бурліцька Оксана. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 2021, Випуск 2(25). С. 316-324.
4. Остряніна С., Бердиченко І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах постійно змінного макросередовища. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). № 3, 2020. С. 184-189.
5. Сельська І.В. Маркетингова діяльність малих підприємств як чинник їх розвитку. URL: [https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all\\_fm/all\\_fm/paper/download/741/416](https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all_fm/all_fm/paper/download/741/416) (дата звернення: 02.10.2024)

## ДІАГНОСТИКА БАНКРУТСТВА ТОВ «ОСТКОМ ГРУП»

Дяченко А.О., магістрант  
Науковий керівник: Скидан О.В., д.е.н., професор  
*Поліський національний університет*

**Постановка проблеми.** У період війни в нашій країні, коли відбувається економічний спад економіки та багато компанії в опиняється в кризі. Є побоювання, що ця тенденція збережеться в найближчі роки. Пов'язане з цим руйнування цінностей впливає на акціонерів, кредиторів, працівників і ділових партнерів компаній, що перебувають у кризовому стані. Таким чином, ризик є невід'ємним елементом компаній, присутнім з моменту початку війни в Україні. Його присутність відчувається при постановці цілей та умов розвитку підприємства, а потім на етапі отримання джерел фінансування чи впровадження системи управління, на етапі реалізації, тощо. Таким чином, проблема виявлення банкрутства на ранніх стадіях сприятимуть уникнення ситуацій, які можуть генерувати ризик, та повинна бути пріоритетною для кожної компанії.

**Аналіз останніх досліджень.** Методику діагностування банкрутства вивчали: В.В. Вовк [1], Л. О. Дорогань-Писаренко, І. О. Яснолоб та О. В. Єгорова, [2], Т.В. Калінеску та В.В. Височина [3] та інші дослідники.

**Мета дослідження.** Основна мета дослідження – діагностувати ймовірність банкрутства на прикладі діючого підприємства в умовах воєнного стану.

**Основний матеріал.** Кожен суб'єкт господарювання знаходиться під загрозою банкрутства. Низька ефективність функціонування підприємств, призводить до зниження їх фінансової стійкості та власне неплатоспроможності, тож посилюється потреба в діагностиці банкрутства як інструменті антикризового управління підприємства [1]. Проведення діагностики ймовірності банкрутства підприємств в умовах війни на території України та в умовах нестабільно функціонуючої, виникає гостра потреба у використанні дієвих інструментів попереднього виявлення найменших ознак фінансової кризи

на підприємстві та розроби заходів реагування на оперативну ситуацію з метою зменшення ймовірності повного банкрутства [3, с. 51].

Дослідження робіт [1-3] показало, що інструментом виявлення перших ознак фінансової неплатоспроможності підприємства може бути діагностика ймовірності банкрутства, яка поєднує в собі використання вітчизняних і зарубіжних моделей фінансового аналізу.

У фінансовій теорії було розроблено ряд моделей, діагностики банкрутства. Усі вони є інструментами для систем раннього попередження та базуються на дискримінаційних функціях. Вони оцінюються на різних групах фінансових показників і з різною прогностичною здатністю, таким чином визначаючи точкові можливості виживання компанії на ринку.

*Таблиця 1*

**Оцінка ймовірності ТОВ «Остком груп» за  
дискримінантною моделлю О.О. Терещенка**

Методика	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +, - до 2021 р.
1	Чистий прибуток (ЧП)	6674	-2475	2769	-3906
2	Короткострокові зобов'язання (КЗ)	20023	23997	25551	5528
3	Вартість активів (ВА)	26760	27188	28568	1808
4.	Виручка від реалізації (ВР)	39170	7877	28700	-10470
5	Виробничі запаси (ВирЗ)	7888	12200	17213	9324
6=1÷2	K1	0,3333	-0,1031	0,1084	-0,2250
7=3÷2	K2	1,3365	1,1329	1,1181	-0,2184
8=1÷3	K3	0,2494	-0,0910	0,0969	-0,1525
9=1÷4	K4	0,1704	-0,3142	0,0965	-0,0739
10=5÷4	K5	0,2014	1,5488	0,5997	0,3984
11=4÷3	K6	1,4637	0,2897	1,0046	-0,4591
	Z	4,1597	-2,0521	1,9839	-2,1758
Рівняння моделі: $Z = 1,5 \times K1 + 0,08 \times K2 + 10 \times K3 + 5 \times K4 + 0,3 \times K5 + 0,1 \times K6$					
	Ймовірність банкрутства	Мала	Мала	Мала	Стабіл.

\* Вірогідність банкрутства компанії моделі оцінюється такими значеннями Z: менше 0 — напівбанкрут; від 0 до 1 — загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію; від 1 до 2 — фінансова стійкість порушилась, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство не загрожує; більше 2 — вважається фінансово стійким, банкрутство не загрожує

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Остком груп»

Одним із прикладів є модель О.О. Терещенка, яка оцінює ризик банкрутства (табл. 1).

Імовірність банкрутства за дискримінантною моделлю О.О. Терещенка в 2023 році без прийняття відповідних рішень є високою.

Від керівництва досліджуваного підприємства, враховуючи сьогоденні непрості умови господарювання, очікуємо докладання максимуму зусиль не тільки для примноження прибутку, а в першу чергу для збереження власного бізнесу. Так для зменшення ризику банкрутства в ТОВ «Остком груп» можуть вжити наступні заходи: використання різних фінансових моделей для отримання інформації про фінансовий стан підприємства; розробка прогнозів, планів швидкого реагування, і прийняття адекватних антикризових рішень; припинення на період війни або закриття довгострокових інвестиційних проєктів; зниження виробничих і довгострокових витрат; підвищення обсягу грошових надходжень, ріст прибутків.

**Висновки.** Загальна відсутність стабільності в економічному та політичному кліматі України та негативний вплив широкомасштабної збройної агресії Росії, спричинили ускладнення, що інколи робить неможливим ведення успішного бізнесу та підвищує небезпеку банкрутства підприємств. Саме тому діагностика банкрутства є важливою для виявлення небажаних фінансових процесів та раннього попередження чи запобігання банкрутства ТОВ «Остком груп» в період війни, а також в післявоєнний період.

### Список використаних джерел

1. Вовк В. В. Банкрутство українських підприємств в умовах військової агресії: аналіз основних тенденцій. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_4\\_82](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_82)
2. Калінеску Т. В., Височина В. В. Діагностика ймовірності банкрутства підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 1. С. 50-57.
3. Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Яснолоб І. О. Методичні підходи до оцінки ймовірності банкрутства українських підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 76. С. 209-216.

## **ЄВРОПЕЙСЬКА МІГРАЦІЙНА КРИЗА: ВИТОКИ ТА НАСЛІДКИ**

Кривов'язя Д. Г., студентка  
Науковий керівник: Прокопчук О. А., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Одним з найбільш вагомих викликів глобального світу є міграційна проблема, що має мультифакторне походження і масштабні соціально-економічні, демографічні, етнічні та інші наслідки. В умовах ринкової економіки міжнародна міграція є ефективним чинником збалансування рівня забезпечення національних економік робочою силою, що є джерелом їх зростання та розвитку. Однак в разі критичного зростання міграційних потоків, цей процес виходить з-під контролю, набуваючи ознак викликів та ризиків на національному та глобальному рівні. Міграція стає джерелом міжетнічних конфліктів, соціальної напруги, безробіття, додаткового навантаження на бюджетну систему приймаючих країн. Це визначає актуальність дослідження причин, проявів та механізмів врегулювання міграційної кризи.

**Основний зміст.** Міграція – це суспільний процес, який в умовах глобалізації набув транскордонної та транснаціональної природи. Міграція є результатом дії національних чинників та міжнародних регуляторів. Однією з найбільших міграційних криз після 2-ї світової війни стала європейська криза, гостра фаза якої розпочалася з 2015 р. в результаті активізації потоків біженців з країн Африки, Пд. Азії та Близького Сходу. Основними причинами нелегальної та офіційної міграції виявилися збройні конфлікти та насильство, бідність та голод. За різними оцінками до країн Європейського Союзу прибуло понад 1,8 млн осіб [1]. Країни стикнулися з проблемами розміщення переселенців, забезпечення їх адекватними умовами, зайнятості, соціалізації та ін. Найбільшу кількість біженців прийняли Угорщина, Швеція, Італія, Греція, Німеччина. В середньому в ЄС

припадало 260 біженців на 100000 населення [2]. Європейський уряд намагався контролювати і збалансувати міграційні потоки шляхом встановлення квот для окремих країн ЄС, однак це викликало спротив національних державних інституцій. Темпи активної міграції біженців до ЄС збереглися до 2018 р.

Другий етап загострення міграційної кризи розпочався у 2022 р. в результаті початку російсько-українського воєнного конфлікту, що спричинив хвилю активної міграції українців до країн ЄС. Найвищими темпи міграції були у першій половині 2022 р.: у березні виїхало близько 44 % українців, що перебувають за кордоном і досі, у квітні-червні – 24 %, у липні-вересні – 12 % [3]. Чисельність мігрантів з України в країнах ЄС продовжує зростати, хоча й нижчими темпами. У 2024 р. кількість мігрантів сягнула понад 4 млн осіб. Зокрема на кінець серпня 2024 р. кількість українців зі статусом тимчасового захисту становила 4163660 осіб. В розрізі країн ЄС чисельність українських мігрантів змінюється внаслідок нових потоків з України та транскордонного переміщення в межах території ЄС. Наразі лідерами за кількістю українських переселенців є Німеччина (1 млн 122,33 тис. 27,0% від загальної кількості бенефіціарів ЄС), Польща (975,19 тис., або 23,4%) і Чехія (376,89 тис. або 9,1%) [4].

Безумовно підтримка українських біженців стала додатковим навантаженням на економіку європейських країн. Для прикладу Німеччина витратила на підтримку українських переселенців 30,6 млрд Євро, Польща – 26,5 млрд Євро [7]. Хоча значна частина витрат була компенсована з спільних європейських фондів, зокрема Фонду згуртування. В цілому окремі експерти оцінюють масштабну міграцію українців як один із чинників виходу країн ЄС зі стану рецесії. Аргументами позитивного впливу міграції на економіку ЄС стали наступні:

1. Витрати українських біженців стимулювали розвиток споживчого ринку. За офіційною інформацією українці лише у 2022 р. за кордоном витратили 20 млрд дол. США (щомісяця понад 2 млрд дол. США) [5]. Міграційні процеси стимулювали



розвиток ринку послуг. Для прикладу у 2022 р. у Польщі кількість осіб, перевезених пасажирським транспортом, зросла на 35 %, обсяг фінансових та страхових послуг – на 42 %, консультаційних – на 29 %, послуг з працевлаштування – на 31% [5].

2. Працевлаштування українських мігрантів сприяло вирішенню економічної проблеми браку кадрів – на квітень 2023 р. українці підписали понад 1,5 млн контрактів у країнах ЄС; на жовтень 2023 р. цей показник зріс до рівня 1,87 млн контрактів у 17 країнах ЄС [6].

3. Підприємницька та професійна діяльність українських біженців сприяли збільшенню податкових надходжень у національні бюджети приймаючих країн. Зареєстровані у Польщі українські підприємці у 2023 р. сплатили соціальні внески у бюджет на суму 927 млн дол. США [6]. Працевлаштовані українці в Польщі сплатили 10 млрд злотих (близько 2,4 млрд дол. США) податків [5].

**Висновки та пропозиції.** Таким чином нова хвиля міграції в країни ЄС стала дестабілізуючим чинником їх розвитку. В сукупності з іншими подіями, такими як підвищення цін на енергоносії, інфляція, брак робочої сили та ін., відбувалося збільшення бюджетних витрат, підвищення соціальної напруги в суспільстві. Однак застосування важелів макроекономічного регулювання та поведінкова специфіка українських мігрантів, стимулювала появу нових позитивних економічних впливів. Подальші наслідки міграційної кризи та можливості їх трансформації в економічні вигоди визначатимуться політикою країн на національному та загальноєвропейському рівні, інституційними діями України щодо репатріації українських біженців, а також політикою компаній щодо найму українців, врахування їх культурних та національних особливостей.

### Список використаних джерел

1. Бондарчук В.В. Європейська міграційна криза та стабільність ЄС. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016.

Випуск 2 (02). С.28-31.

2. Солодько А., Фітисова А. Міграційна криза в ЄС: статистика та аналіз політики. URL: <https://www.cedoss.org.ua/uk/migration/migratsiina-kryza-v-yes-statystyka-taanaliz-polityky>. (Дата звернення: 02.11.24)

3. Українські біженці війни в Європі: між інтеграцією та поверненням. 2024. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/ukrayinski-bizhentsi-viynu-v-yevropi-mizh-intehratsiyeyu-ta> (Дата звернення: 02.11.24)

4. Кількість біженців з України зі статусом тимчасового захисту в ЄС у серпні зросла майже на 40 тис. Євростат. 2024. InterfaxУкраїна. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1020312.html> (Дата звернення: 02.11.24)

5. Біженці та економіка – які наслідки для ЄС має наплив українців. 2023. <https://www.radiosvoboda.org/a/bizhentsi-ta-ekonomika-yaki-naslidky-dlya-yes-maye-naplyv-ukrayintsiv/32641171.html> (Дата звернення: 01.11.24)

6. Як українські біженці допомогли економіці ЄС і що може втратити Україна. 2023. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/ceqvw58zj8po> (Дата звернення: 02.11.24)

7. Соціальні виплати для українців: скільки витратили країни Європи. 2024. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/ceqvw58zj8po> (Дата звернення: 02.11.24)

## ТИПОЛОГІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Паламарчук А. О., студент  
Науковий керівник: Прокопчук О. А., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Ринкова економіка стимулює суб'єктів бізнесу до розвитку та масштабування, що в умовах глобалізації відбувається переважно через експансію міжнародних ринків. Міжнародна діяльність нівелює вплив обмеженості національного ринкового простору, відкриває доступ до інформації, інновацій та ресурсів. В сучасних умовах вона є доступною для підприємств різних форм та розмірів, що симулює її розвиток в національних масштабах і продукує вигоди на макроекономічному рівні. Однак, міжнародна експансія є системним та багатоетапним процесом, що супроводжується численними ризиками, притаманними транскордонним та транснаціональним операціям. Тому процес її імплементації має відбуватися на засадах стратегічного управління, що визначає актуальність даного наукового дослідження.

**Основний зміст.** Міжнародна експансія відкриває значні додаткові можливості для розвитку бізнесу. Практика розширення діяльності за межі національного ринкового простору свідчить, що мотиви міжнародної експансії підприємств є досить диференційованими: збільшення обсягів підприємницької діяльності в умовах обмеженості внутрішнього ринку; уникнення зростаючого конкурентного тиску на внутрішньому ринку; досягнення стійкої довгострокової доходності бізнесу; доступ до інновацій; отримання нового досвіду; диверсифікація ризиків; зниження залежності від окремих ринків; державні стимули; іміджеві мотиви (формування репутації успішного міжнародного бізнесу); зниження рівня залежності від макроекономічних коливань; продовження

життєвого циклу товару; згладжування сезонності доходів підприємницької діяльності [9, 10]. У будь-якому випадку метою міжнародної ринкової експансії є підвищення доходності та стійкості бізнесу, зміцнення наявних та формування нових конкурентних переваг.

Міжнародна експансія є складним процесом з високим рівнем невизначеності та ризику, тому потребує управлінського супроводу з використання принципів та інструментів стратегічного менеджменту. Стратегія має відповідати цілям та ресурсам підприємства, трендам розвитку закордонних ринків. Концептуальні підходи до визначення стратегії міжнародної експансії у науці і практиці різняться. Окремі науковці притримуються думки, що стратегія підприємства відображає форму експансії нових ринків [8]. Відповідно до іншого концептуального підходу стратегія міжнародної експансії являє собою сукупність принципів, методів, механізмів та інструментів управління розширенням діяльності компанії за межами материнської країни. Притримуючись першого наукового підходу експансія може здійснюватися у напрямку географічної диверсифікації чи поглиблення форм інтернаціоналізації. Відповідно є різні альтернативні стратегії міжнародної експансії:

1. Стратегія прямого експорту – продаж товару чи послуг на закордонний ринок прямим чи непрямим методом зі збереженням контролю над маркетингом та брендом.

2. Стратегія ліцензування (франчайзинг) – надання іноземній компанії права на використання торгової марки, технології чи іншої інтелектуальної власності.

3. Стратегія інвестування з нуля – розбудова бізнесу з нуля в новій країні.

4. Стратегія електронної комерції – використання цифрових технологій при виході на нові зовнішні ринки без фізичної присутності.

5. Стратегія «проекти під ключ» – продаж закордонному партнеру готового до імплементації рішення, включаючи проектування, будівництво та запуск.

6. Стратегія контрактного виробництва» – виробництво товарів чи послуг за специфікацією інших компаній.

7. Стратегія контрейлерства – партнерство з іноземною компанією на цільовому ринку на засадах використання її дистрибуторської мережі.

8. Стратегія спільного підприємства — це стратегічне партнерство двох або більше компаній щодо створення нового підприємства на засадах спільного володіння з метою досягнення спільних цілей.

9. Стратегічні альянси, що являють собою партнерство між компаніями у сфері маркетингу, фінансів чи ін. для досягнення конкретних цілей при збереженні високого рівня автономії.

10. Стратегія злиття та поглинання полягає у придбанні однією компанією іншої для отримання контролю над її ресурсами або конкурентними перевагами [8].

Як сукупність управлінських інструментів стратегія міжнародної експансії підприємств має чотири альтернативні варіанти: 1) етноцентрична (експансія нових ринків відбувається на основі імплементації бізнес-моделі, що є панівною в материнській компанії чи країні); 2) поліцентрична або полілокальна (експансія нових ринків здійснюється з максимальною адаптацією до умов закордонних ринків); 3) глобальна стратегія (реалізується на основі твердження, що світовий простір є єдиним ринком зі єдиними стандартами, відповідно підприємство виробляє стандартизовану продукцію без адаптації); 4) транснаціональна стратегія побудована на поєднанні і використанні переваг глобального бізнесу і специфіки закордонних ринків, централізованого стратегічного управління і передачі широким повноважень керівництву закордонних підрозділів.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином в системі альтернативних стратегій міжнародної експансії вибір конкретної стратегії визначається поточним типом та рівнем інтеграції підприємства у міжнародні відносини (відсутність досвіду здійснення міжнародних операцій, періодична ЗЕД,

системна ефективна міжнародна діяльність), а також об'єктивним та суб'єктивним розумінням доцільного рівня централізації управління.

### Список використаних джерел

1. 10+ стратегій виходу на міжнародні ринки. 2024. URL: <https://www.linguise.com/uk> (Дата звернення: 03.11.24)
2. Ковбатьок М., Шкляр В., Ковбатьок Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 156-162.
3. Парсяк В., Жукова О. Розробка стратегії експансії зовнішніх ринків невеликими підприємствами. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 32-38.

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Островська Д. В., магістрантка  
Науковий керівник: Левківська Л. М., к.е.н., доцент  
*Поліський національний університет*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Маркетингу належить одне з визначальних значень у забезпеченні успіху сучасного бізнесу. Завдяки систематичним маркетинговим дослідженням та аналізу ринку, підприємства можуть ідентифікувати нові можливості, оцінити ризики та розробити ефективні стратегії для задоволення потреб клієнтів. Маркетинг є невід'ємною частиною процесу створення цінності для споживачів та забезпечення стійкого розвитку бізнесу

Сутність, необхідність, роль маркетингу та особливості його здійснення досліджувалося класиками економічної думки, а саме: Ф. Котлером, Г. Армстронгом, М. Портером та ін. У своїх працях науковці досліджували основи та етапи маркетингового планування, особливості розробки маркетингової, конкурентної стратегії. Цій тематиці присвячено твори вітчизняних науковців, зокрема Л. Балабанової, С. Гаркавенко, А. Павленко, А. Войчак та ін. Вбачається за доцільне здійснити подальші розвідки стосовно сутності та ролі маркетингу в сучасному бізнес-середовищі.

**Основний зміст.** Маркетинг – це дефініція, яка охоплює широкий спектр діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів та досягнення цілей організації. Це не просто продаж товарів чи послуг, а філософія управління бізнесом, яка ставить споживача в центр уваги. Термін “маркетинг” походить від англійського “market” (ринок) і традиційно асоціюється з діяльністю на ринку збуту. Однак, сучасне розуміння маркетингу значно ширше та включає широкий спектр ключових ознак. Так, зокрема, класики теорії маркетингу Ф. Котлер та Г. Армстронг в своїй праці “Основи маркетингу” розглядають маркетинг як

соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення цінності та взаємовигідного обміну [1, с. 34]. Цей підхід підкреслює соціальну відповідальність бізнесу та орієнтацію на клієнта.

Відомий автор теорії менеджменту Пітер Друкер, також зробив значний внесок у розвиток маркетингу. Його ідеї про інновації та орієнтацію на клієнта доповнюють концепцію Ф. Котлера. Якщо останній фокусувався на інструментах маркетингу, то П. Друкер – на стратегічному баченні та ролі маркетингу в загальному успіху організації [2]. Він підкреслював важливість орієнтації на клієнта та інновацій, що є фундаментальними принципами маркетингу.

Вітчизняні дослідники маркетингу, спираючись на світові тренди та адаптуючи їх до національних особливостей, формують своє бачення сутності маркетингу. Хоча їхні погляди можуть дещо відрізнятися, проте загалом вони сходяться на таких ключових аспектах сутності маркетингу: маркетинг як філософії бізнесу; інструмент управління та процес адаптації до змін. Згідно з поглядами С. Гаркавенко, «маркетинг – це філософія підприємництва, яка передбачає, що всі процеси в компанії – від зародження ідеї нового продукту до його реалізації – мають бути спрямовані на задоволення потреб споживачів. Маркетинг не обмежується лише продажами, а охоплює весь життєвий цикл продукту, від його створення до післяпродажного обслуговування» [3, с. 5]. Автор підкреслює, що маркетинг – це не просто діяльність, спрямована на продаж товарів чи послуг, а комплексний підхід, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства, сприяє не тільки задоволенню існуючих потреб, а й прогнозує майбутні потреби клієнтів та впливає на розробку нових продуктів і послуг.

Отже, ключові аспекти сучасної концепції маркетингу передбачають: клієнтоорієнтованість – всі маркетингові рішення повинні прийматися з урахуванням потреб, бажань та очікувань клієнтів; комплексний підхід – маркетинг охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від розробки продукту до післяпродажного обслуговування; стратегічне планування –



маркетинг як довгострокова стратегія, яка дозволяє досягти конкурентної переваги; системний підхід: маркетинг розглядається як центральний елемент корпоративної стратегії підприємства.

**Таблиця. Аналіз підходів до трактування поняття  
“маркетингова діяльність” в економічних джерелах**

Автор	Ключові характеристики поняття
Ф. Котлер, Г. Армстронг [1]	Конкретні дії (планування та реалізація політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів, послуг), які підприємство здійснює для реалізації маркетингової стратегії та досягнення поставлених цілей.
П. Друкер [2]	Сукупність конкретних заходів, які підприємство здійснює для реалізації маркетингової стратегії та досягнення поставлених цілей. Втілення маркетингових концепцій, спрямоване на клієнта для досягнення лідерства на ринку.
М. Потрер [4]	Стратегічний інструмент для створення і підтримки конкурентної переваги завдяки визначенню цільової аудиторії; позиціонуванню продукту або послуги; створення цінності для клієнта та налагодження міцних відносин з клієнтами; захист від конкурентів.
Н. Карпенко [5, с. 40]	Створення емоційного зв'язку зі споживачем, забезпечення позитивного досвіду взаємодії з брендом, стимулювання повторних покупок
Е. Миронова [6, с. 5].	Один з видів управлінської діяльності, якій притаманні такі функції управління: аналіз, планування, організація, мотивація, впровадження та контроль виконання маркетингових заходів.

Джерело: адаптовано на основі вказаних джерел.

Практичним втіленням маркетингових концепцій є маркетингова діяльність. Дослідження маркетингової діяльності – це моніторинг даних про ринок, споживачів, конкуренцію та ефективність маркетингових заходів. Така діяльність є невід’ємною частиною успішного бізнесу, оскільки дозволяє приймати обґрунтовані рішення та адаптуватися до змін

ринкового середовища. Тому, важливим аспектом дослідження вбачається вивчення сутності та складових маркетингової діяльності сучасних бізнес-компаній (табл.). Отже, попри широку розповсюдженість поняття «маркетингова діяльність» його трактування різними дослідниками та сфера застосування суттєво варіюється. Водночас, переважна більшість дослідників дістаються висновку, що маркетингова діяльність – це не просто набір інструментів, а комплексна філософія бізнесу, спрямована на клієнта та досягнення лідерства на ринку. Ключові аспекти маркетингової діяльності, які підкреслюють автори: орієнтація на клієнта; створення цінності для клієнта, яка перевищує очікування; важливий інструмент для досягнення неабияких конкурентних переваг; невід'ємна частина загальної стратегії підприємства; комплексність, що реалізується в таких заходах як дослідження ринку, розробка продуктів, ціноутворення, просування, управління взаємовідносинами з клієнтами.

**Висновки та пропозиції.** Отже, не існує єдиного, універсального визначення маркетингової діяльності. Кожен з розглянутих авторів зробив вагомий внесок у розвиток цієї концепції, і їхні погляди доповнюють один одного, зокерма, Котлер фокусується на задоволенні потреб клієнтів, Друкер – на інноваціях, а Портер – на конкуренції. Сучасний маркетинг синтезує ці підходи, враховуючи як потреби клієнтів, так і конкурентне середовище, а також використовуючи інновації для створення довгострокової цінності.

### **Список використаних джерел**

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. пер. з англ., Діалектика, Київ 2020, 86 с.
2. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. / P.R. Druker. New York: Harper and Row, 1985. 277 p.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. К. : Лібра, 2004. 712 с.
4. Porter, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. 1998.

396. р. URL: <http://jjevanlib.yzu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf> (дата звернення: 29.10.2024).

5. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. Частина 2 : монографія / за науковою редакцією Н. В. Карпенко). Полтава : ПУЕТ, 2021. 344 с. URL: [file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87/Downloads/Marketu%ngovadialnistpidpriemstv Monografia Karpenko.pdf](file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87/Downloads/Marketu%ngovadialnistpidpriemstv%20Monografia%20Karpenko.pdf) (дата звернення: 29.10.2024).

6. Миронова Е. І. Маркетинг як інформаційна діяльність URL: [http://www.confcontact.com/2007apr/+EK8\\_mironova.htm](http://www.confcontact.com/2007apr/+EK8_mironova.htm) (дата звернення: 31.10.2024).

## САМОМЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВОЮ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКИХ ЖІНОК-ПОЛІТИКІВ

Романчишин В. О., студент  
Науковий керівник: Павленчик Н. Ф., д.е.н., професор  
*Львівський державний університет фізичної культури імені  
Івана Боберського*

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Гендерна нерівність у політичній сфері України залишається гострою проблемою, незважаючи на певні позитивні зрушення останніх років. Жінки все ще стикаються з численними перешкодами, які обмежують їх участь у політичних процесах та прийнятті рішень на державному рівні. Зокрема, попри те, що жінки складають близько 54% населення України, їх представництво у Верховній Раді залишається низьким, складаючи лише 20,8% депутатів станом на 2024 рік. Це свідчить про суттєві гендерні бар'єри, які обмежують можливості жінок для активної політичної участі.

Основні бар'єри включають гендерні стереотипи, сексизм, обмежений доступ до ресурсів, а також вплив патріархальних цінностей, що домінують у суспільстві [1-9]. Ці фактори призводять до низького рівня політичної активності жінок та обмежують їх кар'єрні можливості в державному управлінні. [10-14]. Важливим інструментом, який може сприяти подоланню цих бар'єрів, є розвиток самоменеджменту. Самоменеджмент включає управління часом, стрес-менеджмент, ефективне використання ресурсів та розвиток лідерських навичок. Відомі науковці, такі як Л. Зайверт та П. Друкер, зазначають, що самоменеджмент є важливим інструментом для досягнення успіху в різних сферах діяльності, включаючи політику.

**Основний зміст.** Для емпіричної частини дослідження було проведено глибинні інтерв'ю з 12 українськими жінками-політиками різного рівня — від місцевих депутатів до народних обраниць Верховної Ради. Основною метою інтерв'ю було з'ясувати, яким чином навички самоменеджменту впливають на

успіх жінок у політичній кар'єрі. Респондентки зазначили, що ефективно управління часом є одним з ключових чинників успіху, оскільки політична діяльність вимагає високого рівня організованості та здатності поєднувати численні обов'язки.

Більшість жінок, які брали участь у дослідженні, відзначили важливість стрес-менеджменту в умовах постійного тиску та критики з боку суспільства. Вони також підкреслили, що самоменеджмент допомагає знижувати вплив гендерних стереотипів та ефективніше долати конфліктні ситуації. Жінки з високим рівнем самоменеджменту часто займають керівні посади та демонструють вищий рівень впевненості у своїх рішеннях. Крім того, такі жінки легше долають психологічні бар'єри та частіше досягають успіху у виборчих кампаніях.

Дискурс-аналіз показав, що вибір жінок між участю та неучастю у політиці значною мірою зумовлений вибором пріоритету особистого чи суспільного блага. Дискурс особистого благополуччя, орієнтований на сімейні обов'язки та самозбереження, знижує мотивацію жінок до активної політичної діяльності. Натомість дискурс суспільного блага, заснований на соціальній відповідальності, стимулює жінок брати участь у політиці, використовуючи навички самоменеджменту як засіб для досягнення балансу між особистими та професійними цілями.

Проектно-рекомендаційна частина. На основі проведеного дослідження були розроблені кілька проектно-рекомендаційних пропозицій, спрямованих на підвищення політичної активності жінок через розвиток самоменеджменту:

1) інтеграція самоменеджменту в освітні програми для політиків. Рекомендується включити курси з управління часом, стрес-менеджменту та розвитку лідерських якостей у програми навчання для державних службовців та майбутніх політиків. Це сприятиме підвищенню професійної підготовки жінок і забезпечить їм необхідні інструменти для успішної політичної діяльності.

2) Менторські програми для жінок у політиці. Важливо створити менторські програми, де досвідчені жінки-лідери допомагатимуть молодшим політикиням розвивати навички самоменеджменту. Це дозволить передавати знання та досвід,

необхідний для подолання складних ситуацій та досягнення кар'єрного зростання.

3) Розвиток мереж підтримки та колаборацій. Створення платформ для обміну досвідом між жінками, які займаються політикою, сприятиме зниженню рівня ізоляції та підвищенню їхньої впевненості. Такі мережі дозволять жінкам отримувати підтримку, зокрема психологічну, та сприятимуть підвищенню їх політичної активності.

4) Підтримка громадських організацій. Громадські організації мають активно сприяти розвитку самоменеджменту серед жінок, організовуючи тренінги та семінари. Це дозволить жінкам отримати необхідні знання та навички для успішного розвитку кар'єри у політиці.

**Висновки та пропозиції.** Результати дослідження підтверджують, що самоменеджмент є важливим чинником, що сприяє підвищенню політичної активності жінок в Україні. Жінки, які розвивають навички управління часом, ресурсами та стресом, демонструють вищий рівень адаптивності до складних умов політичної діяльності. Впровадження навчальних програм з розвитку самоменеджменту, а також створення менторських програм і мереж підтримки, дозволить зменшити вплив гендерних стереотипів та підвищити рівень представництва жінок у політичних структурах.

### **Список використаних джерел**

1. Almond, G. A., & Verba, S. (2015). *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
2. Burkett, E. (2019). *Women's rights movement*. Encyclopedia Britannica.

3. Clancy T. R. Self-organization Versus Self-management. JONA: The Journal of Nursing Administration. 2009. Vol. 39, no. 3. P. 106–109. URL: <https://doi.org/10.1097/nna.0b013e3181989531> (дата звернення: 29.10.24)
4. IPU Parline, Global data on national parliaments URL: <https://data.ipu.org/women-ranking?month=4&year=2023>
5. Lengermann, P. M., & Niebrugge-Brantley, J. (1998). The Women Founders: Sociology and Social Theory 1830-1930. Boston: McGraw-Hill.
6. Shankar K. Leveraging Emotions for Successful Organisational Transformation. NHRD Network Journal. 2019. Vol. 12, no. 3. P. 253–260. URL: <https://doi.org/10.1177/2631454119873201> (date of access: 08.10.2024).
7. Self-management of the leader of public administration and local self-government in the digital society / E. A. Boyko et al. THE BULLETIN OF KHARKIV NATION AGRARIAN UNIVERSITY NAMED AFTER V.V.DOKUCHAYEVA. SERIES "ECONOMIC SCIENCES". 2020. No. 3. P. 3–18. URL: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-3-3> (date of access: 08.10.2024).
8. Someday: The long fight for a female president URL: [https://www.youtube.com/watch?v=20tIy89aimA&list=WL&index=17&t=293s&a\\_b\\_channel=Vox](https://www.youtube.com/watch?v=20tIy89aimA&list=WL&index=17&t=293s&a_b_channel=Vox) (дата звернення: 29.10.24)
9. Turner, J. H., & Turner, P. R. (1998). The structure of sociological theory (с. 425-426). Wadsworth Publishing Company.
10. Богачевська, М. (1993). Дума України–жіночого роду. К.: Воскресіння, 109, 2.
11. Богачевська-Хомяк, М., & Веселова, О.М. (2005). Жіночий рух в Україні. У В. А. Смолій (голова), та ін. (Ред.), Енциклопедія історії України: Т. 3: Е-Й (с. 672). Київ: В-во "Наукова думка".
12. Діяльність Кадрового центру Апарату Верховної Ради України у 2024 році URL: [https://vrkadry.rada.gov.ua/news/dijalnist/kadr\\_zab\\_dep/72929.html](https://vrkadry.rada.gov.ua/news/dijalnist/kadr_zab_dep/72929.html) (дата звернення: 29.10.24)

13. Ейдос, Центр політичних студій та аналітики URL: <https://eidos.org.ua/novyny/kilkist> (дата звернення: 29.10.24)
14. Кімел, М. (2003). Гендероване суспільство (С. Альошкіна, Перекл.). Київ: Сфера.
15. Маерчик, М., Плахотнік, О., & Ярманова, Г. (Ред.). (2017). Гендер для медій. Київ: Критика.



## **МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Родзевич А. С., студентка  
Науковий керівник: Гнатішина Л. С.

### **Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.**

Військовий час вносить значні корективи у всі сфери життя суспільства, в тому числі і в маркетингову стратегію. Підприємства, прагнути зберегти основні виробничі фонди, залишки сировини, матеріалів, працівників, може кардинально змінювати свою стратегічну маркетингову політику, адаптувавшись до нових викликів як у сфері виробництва продукції, надавання послуг, так і у просуванні продукції на ринку з метою отримання максимально можливого прибутку [1].

**Основний зміст.** Найважливішими факторами, які впливають на формування маркетингової стратегії, можна вважати:

1. Безпека діяльності як для виробників, так і для споживачів продукції і послуг. Будь-яка інформація в процесі їх взаємного спілкування повинна враховувати дотримання заходів безпеки [2].

2. В умовах воєнного стану різко змінюються потреби людей, напрямки їх діяльності. Це є підставою для суттєвої зміни цільової аудиторії.

3. Інноваційність в діях маркетологів. Це продиктовано частотою змін в умовах виробництва в асортименті продукції, в зміні ринків збуту, споживачів.

4. Співпраця, соціальна відповідальність. Велику роль відіграє ефективний взаємозв'язок виробників, споживачів, торговельних посередників з органами влади, громадськими організаціями. Широко працює у всіх напрямках волонтерський рух.

5. Вся діяльність маркетологів в стратегічному і тактичному напрямках має бути спрямована на формування у

населення. Відчуття впевненості, стабільності, спокою, насамперед на згуртованість спільноти.

Принципи діяльності маркетологів в умовах воєнного стану:

1. Оперативність у пристосуванні до змін. Це обумовлено швидкими змінами в умовах війни.

2. Прозорість, актуальність інформації. Підвищуються вимоги до об'єктивності інформації, до її надійних джерел.

3. Співпраця з гуманітарними організаціями з метою надання матеріальної та психологічної допомоги постраждалим.

4. Використання аналітичних методів роботи без спрямування на страхування людей.

5. Солідарність всіх учасників маркетингових комунікацій з метою формування відчуття патріотизму, позитивного настрою.

Маркетингова стратегія безперечно враховує перспективний напрямок на післявоєнний період.

Можна відзначити такі напрямки в стратегічному плануванні маркетингової діяльності:

1. В після воєнний період суттєво зміняться потреби, прагнення людей. Відчутно зміниться потреба в нових видах продукції та послуг. Необхідно спрямувати діяльність маркетологів на виявлення нових запитів споживачів.

2. Поновлення довіри до виробників шляхом комунікації, демонстрації поваги до запитів споживачів, прагнення задовільнити їх смаки.

3. Ефективне позиціонування виробника в період військових дій як активного захисника інтересів клієнтів.

4. Спонсорство соціальних заходів та благодійних проєктів планується як для психологічної співпраці так і для реклами – компаній [3].

Маркетингова стратегія – це важливий планової діяльності, в тому числі і в період воєнного стану.

В період воєнного стану відбуваються значні зміни в поведінці споживачів.

З'ясувалось, що існуюча система маркетингу має багато слабких місць, тому що вона не була налаштована на кризові явища: пандемію, війну.

Споживачі в період кризи не були готові до хаосу, непередбачуваності, стихійності як у сфері виробництва, так і у просуванні товарів, послуг, так і їх споживанні.

В період війни традиційні підходи до маркетингу потребують переопрацювання, інноваційних напрямків в організації рекламної діяльності [4; 5].

Українці відчувають багато тривоги, які активно впливають на роботу з потенційними споживачами.

До найпоширеніших можна віднести примусову зміну місця проживання, роботи, нестабільність і всіх сферах соціального життя.

**Висновки.** Життя в умовах повної невизначеності формує у споживача недовіру обіцянок, до брендів в тому числі. Маркетинг безперечно повинен набути змін в період воєнних дій:

1. Не використовувати військову тему для власного збагачення.
2. Дуже обережно використовувати символіку, наприклад жовто – блакитні кольори.
3. Враховувати соціальні запити громад.
4. Обов'язково враховувати людські фактори в будь – якій маркетинговій діяльності.
5. На перший план завжди потрібно ставити загальнолюдські цінності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Буряк Р. І., Збарський В. К., Талавира М. П., Бондаренко В. М. Маркетинг: підруч. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2023. 538 с.

2. 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.
3. Маркетинг у банках: навч. посібник Р.М. Безус, Л.М. Курбацька, І.Г. Кадирус, А.С. Донських, Д.В. Воловик. Дніпро:Журфонд, 2019. 320 с.
4. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Галяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
5. Лютий І. О. Банківський маркетинг: підручн. К.: Центр учбової літератури 2010. 776 с.

*МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА:  
тренди та подолання викликів*

---

**НАУКОВЕ ВИДАННЯ**

**МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА:  
тренди та подолання викликів**

III Міжнародна науково-практична конференція  
молодих вчених, аспірантів, студентів  
Поліського національного університету

**Збірник матеріалів**

Редактори: Присяжнюк О. Ф., Тарасович Л. В.  
Технічна редакція: Лавриненко С. О., Буднік О. М., Бездітко О. Є.  
Комп'ютерна верстка: Присяжнюк О. Ф.

13 листопада 2024 року

*Віддруковано з готових оригінал-макетів.  
Точка зору редколегії може не збігатися з позицією авторів.  
Відповідальність за оформлення та зміст матеріалів несуть автори.*

Підписано до друку 29.11.2024. Формат 60x84/16  
Гарнітура Times New Roman  
Ум. друк. арк. 13,8. Наклад 300 пр. Зам. № 1787.

Видавець Поліський національний університет  
10008, Житомир, бульвар Старий, 7

Свідоцтво суб'єкта про державну реєстрацію  
ДК № 3402 від 23.02.2009 р.

Поліський національний університет  
10008, м. Житомир, бульвар Старий, 7  
тел.: (0412) 22-85-97  
факс: (0412) 22-04-1

Рекомендовано до видання 27.11.2024