

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

МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА:
тренди та подолання викликів



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

Житомир, 2025

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

УДК: 658.7/8

М 97

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Поліського національного університету,
протокол від 26.11.2025 №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:

Валінкевич Наталія	д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету
Левків Галина	д.е.н., професор кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Менеджмент, маркетинг, логістика: trends та подолання викликів: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. 435 с.

У збірнику представлено матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент, маркетинг, логістика: trends та подолання викликів» (12.11.2025). 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

Привітання учасників конференції	16
Podraza E., Zasada B., Orlykovskiy M. WPŁYW SYSTEMU MOTYWACYJNEGO NA ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW PRODUKCJI NA PRZYKŁADZIE WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA	18
Lityńska M., Odrakiewicz P., Orlykovskiy M. ZARZĄDZANIE USŁUGAMI PUBLICZNYMI DLA OSÓB STARSZYCH W DOBIE DRUGIEGO PRZEJŚCIA DEMOGRAFICZNEGO NA PRZYKŁADZIE OŚRODKA POMOCY SPOŁECZNEJ W MIEŚCISKU – POLSKA	28
Grzechowiak W., Odrakiewicz P., Orlykovskiy M. STRATEGIE RADZENIA SOBIE ZE STRESEM W ŚRODOWISKU PRACY – UJĘCIE TEORETYCZNE	41
Калінчик М., Ребрина А. ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ СВИНИНИ ..	47
Пенькова О. КОМУНІКАЦІЙНА АРХІТЕКТОНІКА РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	54
Зось–Кіор М., Роговенко В. БАГАТОВИМІРНІСТЬ ПОНЯТТЯ «УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ» ..	58
Mykhalchenko I. ADAPTING INTERNATIONAL MARKETING MODEL FOR IT COMPANIES TO THE CURRENT CHALLENGES ON THE GLOBAL	

MARKET 60

Ребрина А., Мальський О.

ПИТАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ НА ЗАСАДАХ
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА..... 63

Лементовська В.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ
ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧИХ
ПЕРЕВАГ.....69

Решетнікова О., Шульга Л.

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ
КОМУНІКАЦІЯМИ ВНЗ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ..... 73

Корман І., Семенда О.

ОПТИМІЗАЦІЯ «ОСТАННЬОЇ МИЛ» В ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ:
ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ».....77

Порфіренко В., Матвієнко А.

ВИБІР ОПТИМАЛЬНИХ РІШЕНЬ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ
МЕНЕДЖМЕНТІ.....81

Присяжнюк О., Потужний О.

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗНИЖЕННЯМ ВИРОБНИЧИХ
ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ.....86

Кучер Д., Литвишко Л.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК:
АДАПТАЦІЯ ПІД ЕКОЛОГІЧНІВІКЛИКИ.....91

Матвієнко А., Литвишко Л.

ЕКОНОМІЧНІ КРИЗИ ЯК ФАКТОР ОНОВЛЕННЯ ТА
ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ.....94

Вовчик І., Боровик Т.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПІДПРИЄМСТВ У
КОНТЕКСТІ РИНКОВИХ ТРЕНДІВ.....97

Прінц І.

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В ІТ-СЕКТОРІ ЯК ДРАЙВЕР
РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
.....100

Курило В.

ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ
МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ.....105

Рожков О.

ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВОЇ ДУМКИ ЩОДО СИСТЕМИ РОЗВИТКУ
ГАЛУЗИ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ.....111

Ліщинська І.

ОСНОВНІ БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ
АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ
ВИКЛИКІВ.....117

Заблодський Р.

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЯМИ ІТ-СФЕРИ НА ЗАСАДАХ ПРИНЦИПІВ SMART-
СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ.....121

Мельник Б.

СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....125

Долінський О.

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ
У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ
ВИКЛИКІВ.....129

Желєзніков О.

РОЛЬ ЕКСПЕРТНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ
ПЛАНУВАННІ ДИСТРИБУЦІЇ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ РОСЛИН....132

Потапенко Р.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
РИНКОМ АГРОТЕХНІКИ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ.....137

Богданов Я.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ
КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....142

Тиндюк А.

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ
ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ГОСПОДАРСЬКИХ
КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 145

Булуй О.

КРАСТЕРИЗАЦІЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ
.....148

Плотнікова М.

АЛЬТЕРНАТИВНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ У ГОСПОДАРСЬКІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ ТА СУСПІЛЬНИХ ПРОЦЕСАХ: ДОСВІД УКРАЇНИ
ТА СВІТУ 151

Пасіщук А.

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ АДАПТИВНО-СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ 154

Василенко М.

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я158

Іскрицький С.

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЕМОЦІЙНОЮ РІВНОВАГОЮ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: АРТТЕРАПІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІ163

Коваль Н., Слюга В.

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....170

Сидорчук В.

РОЗВИТОК ТА АДАПТАЦІЯ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ173

Засць О.

СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ЛІСОВИХ ЕКОСИСТЕМ.....177

Чорна В.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНСТРУМЕНТІВ ПРЯМОГО МАРКЕТИНГУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА.....181

Бідюк М.

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РІВЕНЬ ЗАЛУЧЕНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ184

Анікєсв М.

ІННОВАТИЗАЦІЯ ХОСТИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ОБ'ЄКТ
МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СФЕРІ НАДАННЯ
ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ.....188

Баладига М.

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК
КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО
ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА.....192

Барановський М.

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....197

Васильєв В.

ЕВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....202

Василюк Є.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ
МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ
ВИКЛИКІВ205

Гарбовський С.

ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ: ПОНЯТТЯ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ В
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....209

Германова В., Шатанова А.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
СОСА-COLA Україна.....212

Драчук Ю.

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В
СУЧАСНИХ УМОВАХ.....217

Дружков Є.

УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС222

Заброцький А.

АНАЛІЗ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ
УКРАЇНА ЛІМІТЕД» У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ226

Зімірович О.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ 231

Князєв А., Ягельська К.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКІВ ПІД ВПЛИВОМ
ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ.....234

Комнацький О.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМ
БЛАГОПОЛУЧЧЯМ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ239

Корнійчук Д.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ 243

Кострицька А.

ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA В МАРКЕТИНГОВИХ
ДОСЛІДЖЕННЯХ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО
БІЗНЕСУ247

Кулешник К.

ГОЛОВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ
ПІДПРИЄМСТВА 250

Кучкин Д.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УСПІХУ254

Мартюшева В.

ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА АДАПТАЦІЯ ДО ВИКЛИКІВ.....258

Матвеев Д.

ВПРОВАДЖЕННЯ HRTECH-РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ АТ “УКРЕКСІМБАНК”.....263

Носаль Х., Бучацька І.

АДАПТИВНИЙ МАРКЕТИНГ І КОМУНІКАЦІЇ: ІННОВАЦІЇ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ.....267

Папуш О.

ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....271

Можаровська В.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ З УРАХУВАННЯМ ВИКЛИКІВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....275

Патлай С.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....280

Присяжнюк Ю.

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ283

Сикало А.

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ОРІЄНТИРІВ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА288

Соколан К.

СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У ПЕРІОД КРИЗИ:ФОРМУВАННЯ
ДОВІРИ БРЕНДУ ПІД ЧАС ВІЙНИ291

Тернавський В.

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЮ В
АГРОБІЗНЕСІ.....295

Тузюк О.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ
МЕНЕДЖЕРІВ.....299

Хомич О.

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЮ
ТРИВОЖНІСТЮ В КОЛЕКТИВІ.....303

Чекан О., Ягельська К.

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ
КОНКУРЕНТНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ306

Шевченко Д.

ЦИФРОВА ЛОЯЛЬНІСТЬ У КРОСКУЛЬТУРНОМУ МАРКЕТИНГУ:
АДАПТАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙ ДО ЛОКАЛЬНИХ РИНКІВ309

Ткачук Д.

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ
ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ЗМІН ТА
КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ312

Халимівський В.

УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ
У УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....317

Якобчук А.

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ
ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ320

Голубенко О.

СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ
ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 323

Грибський Є.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВ.....327

Кидисюк Д.

МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИКИ
МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-ЕКСПАНСІЇ УКРАЇНСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХНЬОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА СВІТОВОМУ РИНКУ331

Мазурок А.

ЕФЕКТИВНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ, ЯК ОСНОВА УСПІШНИХ
ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ....334

Усачова С.

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІД ВПЛИВОМ
ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....337

Благодир Д.

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ІЄРАРХІЧНА СТРУКТУРА СТРАТЕГІЙ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....340

Гоженко Д.

ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ДО АНАЛІТИКИ: ЯК ТОВ
«ІНТЕРПРОДМАКС» ЦИФРОВІЗУЄ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ.....343

Литвинчук Н.

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ347

Дубовенко І.

ЗАГАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ
..... 351

Чала Х., Артемчук В.

ТРАНСПОРТНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ
ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТІЙКОГО ВІДНОВЛЕННЯ
..... 354

Дмитрук В.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЛІСОПЕРЕРОБНИХ
ПІДПРИЄМСТВ..... 358

Бондарук В.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ 361

Колосівський А.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ АГАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА
ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ 366

Кучерук Н.

КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИТЕЙЛУ УКРАЇНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ
АНАЛІЗ ПРАКТИК..... 371

Лазарева Я.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
МАРКЕТИНГОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....375

Сторожук О.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ У
ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ..... 378

Маліцька Н.

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 381

Нікітчина О.

ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В
ТОРГІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЯХ 384

Онищук К.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:
ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ 388

Рой А.

БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТ У КРОСКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ
.....392

Сіваковська А.

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....396

Спірін О.

СУЧАСНІ КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....399

- Ткаченко О.**
ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЙ.....403
- Юхненко М., Бучацька І.**
КОМУНІКАЦІЯ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ: ЯК ПРАЦЮВАТИ З
НЕГАТИВОМ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ.....409
- Боровик Є.**
РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ.....413
- Гнітецький М.**
ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ.....416
- Голуб О.**
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....419
- Кошицький О.**
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....423
- Решетник А.**
МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПРИБУТКОВОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА.....427
- Чамор Є.**
СУТНІСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ОЦІНКА
ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ У
ПІДПРИЄМСТВІ.....431

Привітання учасників конференції

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

Щорічне проведення конференції стало усталеною традицією, яку ми послідовно підтримуємо завдяки консолідованим зусиллям кафедри менеджменту та маркетингу, а також наших шановних міжнародних 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).

У поточному році конференція значно розширила свій географічний вимір, що стало можливим завдяки укладеним меморандумам про академічне співробітництво. До наукового заходу долучилися представники провідних університетів України, зокрема Полтавського державного аграрного університету, Вінницького національного аграрного університету, Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, Уманського національного університету садівництва, Львівського державного університету фізичної культури ім. І.Боберського, Дніпровського державного аграрно-економічного університету, ДУ «Київський авіаційний інститут», Західноукраїнського національного університету, ПВНЗ «Буковинський університет» та інших установ.

Метою конференції було представлення результатів актуальних наукових досліджень і здійснення фахового обміну думками щодо перспектив удосконалення систем менеджменту, маркетингу та логістики в умовах трансформації соціо-економічного простору глобального світу. Концептуальна ідея заходу ґрунтується на спільному прагненні сприяти активному

застосуванню сучасного інструментарію менеджменту, маркетингу й логістики у процесах формування нової проєвропейської моделі економічного розвитку України.

У межах наукового дискурсу конференції розглянуто проблематику розвитку адаптивних систем менеджменту, маркетингу та логістики України в умовах триваючої військової агресії російської федерації; окреслено інноваційні механізми управління змінами; проаналізовано можливості імплементації цифрових технологій у розвиток менеджменту, маркетингу та логістики; акцентовано увагу на інтелектуалізації управлінських процесів і формуванні ефективних бізнес-комунікацій у системі комплексу маркетингу й логістичних ланцюгів; обговорено шляхи адаптації маркетингової та логістичної діяльності суб'єктів господарювання до сучасних викликів глобальної економіки; висвітлено питання формування компетентностей майбутніх фахівців у галузях менеджменту, маркетингу та логістики в умовах розвитку економіки знань.

Висловлюємо щиро подяку всім учасникам за активну позицію, змістовні доповіді, плідні дискусії та конструктивний обмін ідеями. Ваш науковий внесок забезпечив високий рівень заходу та сприяв зміцненню міжнародного академічного діалогу. Ми високо цінуємо підготовлені матеріали та ваш ентузіазм у спільному пошуку відповідей на актуальні виклики сучасності. Завдяки відкритості до інновацій і прагненню до співпраці конференція стала потужною платформою для формування нових перспективних наукових і прикладних проєктів.

Окрему вдячність адресуємо нашим міжнародним партнерам, чия участь підтвердила глобальний характер і значущість порушених наукових проблем.

Бажаємо всім учасникам подальших професійних успіхів, плідних наукових здобутків і невичерпної енергії у дослідницькій діяльності. Сподіваємося на нові зустрічі в межах майбутніх наукових заходів.

*Колектив кафедри менеджменту та маркетингу
Поліського національного університету*

WPLYW SYSTEMU MOTYWACYJNEGO NA ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW PRODUKCJI NA PRZYKŁADZIE WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Ewa Podraza

Absolwentka studiów licencjackich i studentka I roku studiów magisterskich, Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska

dr Barbara Zasada,

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

dr Mykola Orlykovskiy,

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

1) OKREŚLENIE PROBLEMU I ANALIZA OSTATNICH BADAŃ

Motywacja (łac. *movere* – wprowadzić w ruch) jest kluczowym procesem kierującym działaniami pracownika¹. W zarządzaniu sprowadza się to do celowego oddziaływania na motywy postępowania. Najbardziej współczesne podejście to model zasobów ludzkich, rozbudowujący model stosunków międzyludzkich o autentyczność działania. Zakłada on potrzebę autentycznego uczestnictwa pracowników w procesie realizacji zadań. Stwarzając możliwość wpływu na realizację zadania, wytwarza współodpowiedzialność w pracownikach. Pracownicy mają potrzebę osiągnięć, kompetencji i utożsamiania z celem organizacji. Dzięki temu są zdolni do pełniejszego angażowania się w zadania.^{2,3}

1 E. Kacprzak-Biernacka i in., *Pojęcie motywacji, jej odmiany i podmioty motywacji*, „Journal of Clinical Healthcare”, 2014, nr 3, s. 2-5.

2 Lubańska A., *Psychologia pracy, Podstawowe pojęcia i zagadnienia, Wydanie 2 rozszerzone*, „Wydawnictwo Difin SA”, Warszawa 2017, s. 137-140.

3 Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, „Wydawnictwo C.H. Beck”, Warszawa

McGregor dokonał podziału pracowników na dwie grupy – X i Y – różniące się poziomem oraz charakterem motywacji do pracy, wykazując jednocześnie, że nasze przekonanie o motywach działania ludzi bezpośrednio wpływa na styl zarządzania. Współczesny sektor produkcyjny wymaga przejścia od dominującego Modelu Taylora do Modelu Zasobów Ludzkich, który zakłada konieczność zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu.⁴ Zgodnie z teorią ERG Clayтона Alderfera oraz koncepcją dwuczynnikową Herzberga, obejmującą czynniki higieny i motywatory, wynagrodzenie stanowi jedynie podstawowy element satysfakcji, lecz nie jest wystarczające do utrzymania długotrwałego zaangażowania w pracę.⁵ Badania weryfikujące tę równowagę w kontekście specyfiki produkcji i korelacji z obiektywnymi wskaźnikami operacyjnymi (OEE - z ang. **Overall Equipment Effectiveness**)⁶ stanowią istotną lukę badawczą. Większość systemów w sektorze produkcyjnym w Polsce nadal koncentruje się na kontroli i środkach przymusu, czyli narzędziach o charakterze kontrolnym, co odpowiada podejściu zdominowanemu przez motywację zewnętrzną. Przeprowadzone badanie miało na celu empiryczne zweryfikowanie, w jakim stopniu zaniedbanie elementów motywacji wewnętrznej (związek, rozwój – wg. Alderfera, 1969) w

2010, s. 179.

4 Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników, teoria i praktyka, Wydanie II Uzupełnione*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009,

5 Lubańska A., *Psychologia pracy, Podstawowe pojęcia i zagadnienia, Wydanie 2 rozszerzone* „Wydawnictwo Difin SA”, Warszawa 2017, s. 137-140.

6 **Podręcznik ZZL/Produkcji** | Wskaźnik OEE jest powszechnie stosowaną miarą efektywności, zdefiniowaną pierwotnie w ramach metodyki Total Productive Maintenance (TPM) [Smith, 2017].

OEE (Overall Equipment Effectiveness), czyli wskaźnik **Całkowitej Efektywności Sprzętu/Urządzeń**, jest kluczową metryką w zarządzaniu produkcją, zwłaszcza w metodyce **Lean Manufacturing** i **Total Productive Maintenance (TPM)**. Jest to syntetyczny wskaźnik, który mierzy, jak efektywnie wykorzystywany jest dostępny czas pracy maszyn produkcyjnych.

systemie firmy produkcyjnej realnie przekłada się na obniżenie zaangażowania i obiektywnych wskaźników produkcyjnych, co w konsekwencji może prowadzić do wzrostu absencji wśród pracowników i zagrożenia odchodzenia pracowników z firmy. Człowiek segreguje swoje potrzeby na realne, osiągalne i nierealne. Te ostatnie uznawane są za stratę czasu i nie mają szans stać się potrzebą, choć w sprzyjających innych warunkach mogą wrócić do sfery realnej. Przejście etapu osiągnięcia pragnienia w niektórych sytuacjach wzbudza chęć realizacji zapomnianych potrzeb. Proces ten jest zależny od wystąpienia motywatora, czyli sytuacji, która aktywuje potrzebę, zapalnika rozpoczynającego cały proces. Motywy sterujące człowiekiem możemy podzielić na fizjologiczne, czyli pierwotne, które są wrodzone i nie pochodzą z nauki, oraz wyższego rzędu podzielone na ogólne i wtórne. Motywy ogólne można umieścić między pierwotnymi a wtórnymi. Nie wynikają one z nauki ani fizjologii, pochodzą z wnętrza człowieka są to: ciekawość, oddziaływanie na innych i przywiązanie uczuciowe. Napędzają ludzi do zwiększenia stymulacji, czyli pobudzenia do działania. Motywy wtórne są wynikiem uczenia się. Zaliczamy do nich chęć władzy, pragnienie osiągnięć, przynależności, bezpieczeństwa i statusu. Reykowski twierdzi, że motywacja to proces psychologiczny, który kierunkuje i nadaje znaczenie naszym działaniom.⁷

Współczesne zarządzanie w sektorze produkcyjnym wymaga odejścia od dominującego Modelu Taylora [1911], gdzie płaca jest jedynym motywatorem, na rzecz Modelu Zasobów Ludzkich. Ten model zakłada konieczność zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, takich jak poczucie wpływu i docenienia. Teoria Claytona Alderfera (ERG)⁸ oraz koncepcja Herzberga [1957] skupiające się na czynnikach higieny i motywatorach dowodzą, że czynnik zewnętrzny w postaci samego wynagrodzenia jest niewystarczający do budowania motywacji wewnętrznej w postaci trwałego zaangażowania. W obliczu rosnącej luki kompetencyjnej i wysokiej fluktuacji

⁷ Kopertyńska M.W., *Motywowanie...*, dz. cyt., s. 15.

⁸ Ricky W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996, s. 463.

pracowników na rynku pracy, zwłaszcza w sektorze produkcyjnym, kluczowym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest nie tylko rekrutacja, ale przede wszystkim efektywne utrzymanie i motywowanie wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Działy produkcyjne, wymagające wysokiego zaangażowania, systematyczności i odpowiedzialności, stanowią szczególnie wrażliwy obszar dla zarządzania zasobami ludzkimi. Efektywny system motywacyjny musi stanowić spójne połączenie bodźców płacowych i pozapłacowych, dostosowanych do specyfiki pracy fizycznej i realnych potrzeb pracowników. Temat wydaje się być zatem istotny z punktu widzenia osób zarządzających tego typu firmami, dlatego został on poruszony w artykule. W celu przeprowadzenia badań na początku przyjęto tezę, iż rozbudowany system benefitów w firmie jest zgodny z oczekiwaniami pracowników, co wpływa na ich większe zaangażowanie w pracy. To z kolei nasunęło kolejne dwie tezy, że inwestowanie w tworzenie rozbudowanego systemu motywacyjnego uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników, co skutkuje poprawą atmosfery w pracy oraz wzrostem motywacji wśród pracowników, a to z kolei przynosi rzeczywiste korzyści dla przedsiębiorstwa, m.in. w postaci większej efektywności i lojalności pracowników. Analiza zależności między satysfakcją a obiektywnymi wynikami (OEE) stanowi istotną lukę badawczą. Wybrany zakład wyróżnia się rozbudowanym systemem benefitów przez co posłużył jako przykład do badań nad systemem motywacyjnym i jego wpływem na pracowników. Na tej podstawie można zobrazować celowość rozbudowywania systemów motywowania w zakładach i przyrzeć się ich skuteczności.

2) GŁÓWNY MATERIAŁ

Badanie miało charakter analizy mieszanej. Obejmowało badanie ankietowe wśród pracowników produkcji. Dobrana grupa badawcza to: kobiety w wieku 36-50 lat, które stanowiły 55% wszystkich osób biorących udział w badaniu. 48% badanych były to osoby z wykształceniem średnim, 60% ankietowanych to mieszkańcy miasta. Wszystkie osoby biorące udział w badaniu były pracownikami

przedsiębiorstwa. Firma zatrudnia prawie 270 pracowników. Ze względu na specyfikę przedsiębiorstwa 52% zatrudnionych pracuje w dziale produkcji. Badania przeprowadzone zostały w dniach od 06 grudnia 2024 roku do 12 grudnia 2024 roku w dziale produkcji. Kwestionariusz ankiety został stworzony na potrzeby badania rozdany w formie papierowej. Ankiety wypełniło 79 pracowników, co stanowiło 61% zwrotu arkuszy ankietowych. Wśród wypełnionych ankiet nie było ankiet nieważnych. W badaniu, ankietowani zostali poproszeni o odpowiedź na 15 pytań: 4 pytania otwarte, 7 zamkniętych wielokrotnego wyboru oraz 4 uwzględniające dane demograficzne respondentów.

Pytania dotyczyły powodów podjęcia pracy w firmie, poziomu zadowolenia z oferowanych benefitów, opinii na temat możliwości rozwoju i awansu, a także propozycji usprawnień w systemie motywacyjnym. Ankieta była dobrowolna i anonimowa, a jej wypełnienie zajmowało średnio około 5 minut. Wyniki ankiety zestawiono z wskaźnikami operacyjnymi z grudnia 2024 roku, w tym realizację planu i wskaźnik OEE.

Motywacja i satysfakcja zawodowa pracowników ściśle wiążą się z ich wydajnością i efektywnością, istotne było zestawienie tych deklaracji z rzeczywistymi wynikami produkcyjnymi. W celu lepszego zobrazowania wpływu czynników motywacyjnych na efektywność pracy, przeanalizowano miesięczne dane dotyczące realizacji planów produkcyjnych na poszczególnych liniach. W tym celu zestawiono analizę subiektywnych opinii pracowników oraz obiektywnych wskaźników operacyjnych, takich jak wskaźnik OEE. Dzięki porównaniu planowanych i wyprodukowanych ilości sztuk możliwe było uchwycenie ewentualnych zależności pomiędzy nastrojami wśród pracowników a poziomem realizacji zadań produkcyjnych. Wskazane przez pracowników czynniki, takie jak wynagrodzenie, atmosfera w pracy, poczucie docenienia oraz dostępność benefitów, mają bezpośredni wpływ na ich zaangażowanie i codzienne funkcjonowanie na stanowiskach pracy.

Symulacja wyników miesięcznych ujawniła wyraźną rozbieżność między realizacją planu produkcyjnego a efektywnością operacyjną i motywacją pracowników. Analiza wyników ankiety

pozwoliła uzyskać wgląd w opinię pracowników na temat systemu motywacyjnego funkcjonującego w zakładzie. Wskazane przez nich czynniki, takie jak wynagrodzenie, atmosfera w pracy, poczucie docenienia oraz dostępność benefitów, mają bezpośredni wpływ na ich zaangażowanie i codzienne funkcjonowanie na stanowiskach pracy. Dane te pozwalają zobrazować, jak kształtowała się realizacja planów produkcyjnych na poszczególnych liniach oraz jaki był poziom efektywności operacyjnej, wyrażonej wskaźnikiem OEE. W celu uzupełnienia analizy dotyczącej poziomu motywacji pracowników i jej wpływu na funkcjonowanie zakładu, zdecydowano się na przedstawienie danych produkcyjnych w ujęciu miesięcznym. Symulacja wyników miesięcznych ujawnia wyraźną rozbieżność między realizacją planu produkcyjnego a efektywnością operacyjną i motywacją pracowników.

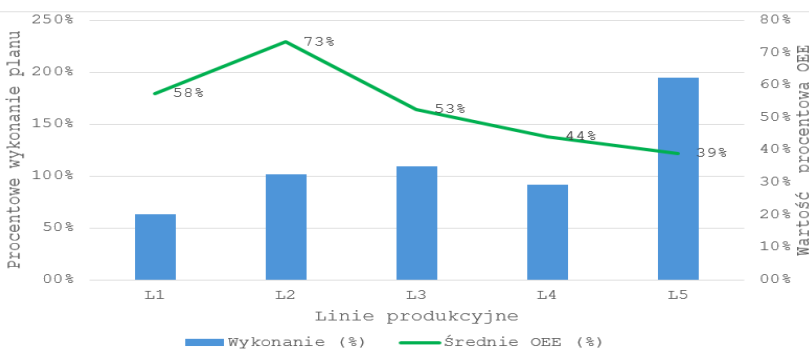
Linia L1 nie osiągnęła nawet 65% realizacji, a średnia efektywność operacyjna (OEE) utrzymywała się poniżej 60%. To może być bezpośrednio powiązane z niskim poziomem satysfakcji i zaangażowania pracowników, który został ujawniony w ankiecie. Wśród zgłaszanych problemów dominowały: brak doceniania, niedopasowane benefity i brak przejrzystości w systemie premiowym, co w tak dużej jednostce może szczególnie przekładać się na niską wydajność.

Z kolei linia L2 prezentowała się jako najbardziej stabilna – plan został nie tylko wykonany, ale nawet nieznacznie przekroczony, a średnie OEE wyniosło ponad 73%. Może to sugerować lepsze zarządzanie zespołem, efektywniejszą organizację pracy lub wyższy poziom zadowolenia wśród tej grupy pracowników. Podobnie linia L3 osiągnęła bardzo dobre wyniki realizacji planu, przekraczając go o ponad 9%, jednak jej średnie OEE wyniosło jedynie około 52,5%. Wskazuje to, że mimo wysokiej ilości produkcji, praca na tej linii była mniej efektywna, być może ze względu na częstsze przestoje lub niższą stabilność procesów. Linia L4 zrealizowała około 92% założonego planu, przy jeszcze niższym średnim OEE na poziomie około 44,2%. Wyniki te mogą świadczyć o pewnych trudnościach organizacyjnych, mniejszym zaangażowaniu zespołu lub konieczności optymalizacji procesów pracy na tej linii.

Największym zaskoczeniem okazała się linia L5, która wykonała prawie dwa razy więcej planu, niż zakładano. Choć może to wskazywać na wyjątkowe zaangażowanie lub zwiększone zapotrzebowanie, niskie OEE (39%) podpowiada, że osiągnięto to kosztem intensywnego wysiłku, nadgodzin lub obciążenia pracowników. Może to także sugerować, że brygada pracuje ponad siły – bez realnego wsparcia motywacyjnego, co w dłuższej perspektywie grozi wypaleniem lub rotacją.

Dane te pozwalają zobrazować, jak kształtowała się realizacja planów produkcyjnych na poszczególnych liniach oraz jaki był poziom efektywności operacyjnej, wyrażonej wskaźnikiem OEE. W zestawieniu uwzględniono zarówno zakładane ilości sztuk produkcji, jak i faktycznie zrealizowane wielkości.

Na wykresie nr 1, przedstawiono procentową realizację planu oraz średnią efektywność dla każdej linii. Takie zestawienie i płynące wnioski sugerują potrzebę przyjrzenia się metodom zarządzania na liniach.



Wykres nr 1. Porównanie realizacji planu i OEE Grudzień 2024

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych z badań przedsiębiorstwa

Na podstawie przeprowadzonych badań dokonano weryfikacji, postawionych na początku hipotez, dotyczących wpływu rozbudowanego systemu benefitów na atmosferę i realne korzyści dla przedsiębiorstwa i pracowników. Na podstawie analizy została częściowo potwierdzona trzecia hipoteza dotycząca korzyści z systemu dla całego przedsiębiorstwa oraz odrzucono pierwszą oraz

drugą hipotezę dotyczące adekwatności benefitów i wpływu na poprawę atmosfery w pracy.

Główne wnioski z ankiety przedstawiają się następująco:

- pracownicy w dużym stopniu nie utożsamiają benefitów z realnym wpływem na motywację, wskazując na niską wartość świadczeń w porównaniu do konkurencji oraz brak elastyczności.

- system motywacyjny – mimo istnienia pewnych zachęt – nie spełnia oczekiwań większości zatrudnionych, co objawia się niską satysfakcją, brakiem utożsamiania się z firmą i brakiem przejrzystości w przyznawaniu premii.

Warto także podkreślić, że korelacja z danymi OEE i realizacją planu ujawniły wyraźną zależność pomiędzy subiektywną satysfakcją a efektywnością zespołów. Linie na których osiągnęto dobre wyniki produkcyjne i niskim OEE (np. L5) charakteryzowały się pracą ponad siły, która w dłuższej perspektywie jest obciążająca i grozi odejściem pracowników z firmy. Natomiast inne stanowiska pracy, o stabilnych i efektywnych wynikach (np. L2) wyróżniały się lepszą atmosferą, wyższym morale i partnerskim stylem zarządzania, co świadczy o zaspokojeniu potrzeb związku i rozwoju.

Skuteczność systemu motywacji wymaga istotnych usprawnień. Różnice w efektywności i zaangażowaniu są związane nie tylko z indywidualnymi predyspozycjami ale przede wszystkim ze stylem zarządzania liderów oraz brakiem spójnego systemu niematerialnego (doceniania, komunikacji). Pokazuje to, że inwestycja w partnerstwo i transparentność ma większy potencjał do budowania długofalowej efektywności niż rozbudowa nieadekwatnych benefitów.

3) WNIOSKI I SUGESTIE

W toku badań zidentyfikowano kluczowe czynniki wpływające na motywację pracowników. Pozwoliło to stwierdzić, że skuteczność systemu motywacyjnego w badanej firmie wymaga istotnych usprawnień. Kluczowe jest opracowanie spójnej strategii, opartej na sprawiedliwym systemie wynagrodzeń oraz indywidualizacji i elastyczności benefitów. Odpowiednio

skonstruowany system motywacyjny, dostosowany do realiów firmy i oczekiwań pracowników, może stanowić istotne narzędzie poprawy satysfakcji, utrzymania kadry pracowniczej oraz osiągnięcia celów organizacyjnych.

Na podstawie analizy można sformułować następujące rekomendacje, mające zastosowanie również dla innych firm produkcyjnych. Przede wszystkim warto dostosować poziomu wynagrodzeń do realiów rynkowych i ujednoczyć je. Istotne jest także ustalenie jasnych zasad przyznawania premii i komunikowania pracownikom ich wysokości. Wdrożenie działań niematerialnych, takich jak pochwały, wyróżnienia oraz możliwość udziału w projektach rozwojowych pomogą w zaspokojeniu potrzeb szacunku i rozwoju. Usprawnienie przepływu informacji (nowoczesne kanały, cykliczne spotkania) oraz inwestycja w rozwój kompetencji miękkich u liderów (zarządzanie sytuacyjne, budowanie relacji) jest niezbędne do poprawy wyników i atmosfery pracy. Regularne badanie potrzeb i oczekiwań pracowników oraz zbieranie opinii przed wdrażaniem zmian (np. utworzenie rady pracowniczej) da poczucie wpływu i współodpowiedzialności. Obecna dynamika rynku pracy wymusza na organizacjach fundamentalną zmianę w podejściu do motywowania pracowników. Tradycyjne, odgórnie narzucane systemy są już niewystarczające, a dzisiejsza rzeczywistość wymaga od firm przejścia od strategii jednostronnej do partnerskiej. Kluczowym wyzwaniem staje się aktywne poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań i, co najważniejsze, zaangażowanie pracowników w dialog. Tylko poprzez słuchanie ich sugestii, analizę realnych potrzeb i wspólne tworzenie spójnego systemu motywacyjnego możliwe jest osiągnięcie obopólnych korzyści – zapewnienie firmie stabilnego wzrostu efektywności i lojalności, a pracownikom wysokiej satysfakcji i poczucia wpływu. Takie podejście przekształca system motywacyjny z narzędzia kontroli w strategiczne narzędzie współpracy. Analiza ujawniła, że niskie zaangażowanie i różnice w stylu zarządzania między liniami produkcyjnymi mają bezpośredni wpływ na zróżnicowaną efektywność operacyjną. Wnioski wskazują na pilną potrzebę zwiększenia transparentności premiowania oraz wdrożenia szkoleń dla liderów w zakresie motywowania

niematerialnego i budowania kultury doceniania.

BIBLIOGRAFIA

1. Griffin, Ricky W., Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996.
2. Kacprzak-Biernacka, E. i in., Pojęcie motywacji, jej odmiany i podmioty motywacji, „Journal of Clinical Healthcare”, 2014, nr 3.
3. Kopertyńska, M.W., Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Placet, Wyd. II uzupełnione, Warszawa 2009.
4. Listwan T., Zarządzanie kadrami, „Wydawnictwo C.H. Beck”, Warszawa 2010.
5. Lubańska, A., Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia, Difin SA, Warszawa 2017.
6. Miler-Zawodniak, A., Teoria potrzeb jako współczesne teorie motywacji, „Obronność – Zeszyty Naukowe WZiD AON”, nr 4/2012.

ZARZĄDZANIE USŁUGAMI PUBLICZNYMI DLA OSÓB STARSZYCH W DOBIE DRUGIEGO PRZEJŚCIA DEMOGRAFICZNEGO NA PRZYKŁADZIE OŚRODKA POMOCY SPOŁECZNEJ W MIEŚCISKU – POLSKA

Maria Lityńska

Absolwentka studiów licencjackich i studentka I roku studiów magisterskich, Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska

dr Peter Odrakiewicz,

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

dr Mykola Orlykovskiy,

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

1) OKREŚLENIE PROBLEMU I ANALIZA OSTATNICH BADAŃ

Demografia jako nauka analizująca procesy kształtujące się w społeczeństwie stanowi istotny punkt odniesienia w obserwacji zmian społecznych i gospodarczych. Właściwym wstępem do tematu jest przedstawienie podstawowych pojęć. Polityką społeczną nazywamy naukę o polityce społecznej. Jest to teoria, metodologia, a także metody badawcze wykorzystywane do zgłębiania zjawisk, potrzeb materialnych jak i niematerialnych człowieka oraz grup społecznych. W praktycznym spojrzeniu jest oparta na działaniu. Marek Bednarz opisywał ją następująco: „Działalność praktyczna obejmuje w ramach polityki społecznej konkretne działania mające na celu kształtowanie warunków życia ludności i odpowiedniego systemu relacji międzyludzkich oraz organizowanie rozwoju społecznego, co znacznie wykracza poza sferę działań politycznych”⁹. Polityka

9 Bednarz M., *Polityka społeczna jako zaspakajanie istotnych potrzeb*

społeczna stanowi również szczegółową część polityki publicznej. Według A. Kurzykowskiego polityka społeczna to „działalność państwa, samorządów i organizacji pozarządowych zmierzająca do kształtowania warunków pracy i bytu ludności, prorozwojowych struktur społecznych oraz stosunków opartych na równości i sprawiedliwości społecznej”¹⁰. Zgodnie z ustawą o działach administracji rządowej¹¹, polityka społeczna obejmuje dział „zabezpieczenie społeczne”, skoncentrowany jest on na niwelowaniu nierówności społeczno-ekonomicznych między innymi takich jak: starość, bezrobocie, choroba, niepełnosprawność czy śmierć żywiciela rodziny. W szerszym spojrzeniu polityka społeczna obejmuje: zabezpieczenie społeczne, pracę, rodzinę, edukację, ochronę zdrowia, zdrowie publiczne, mieszkalnictwo, sprawy konsumenckie i społeczno-kulturalne. Polityka socjalna skupia się na dużo węższym zakresie funkcji. Obejmuje ona między innymi dostarczanie pomocy osobom, które mają problemy z codziennym egzystowaniem z powodu niepełnosprawności, wieku lub ciężkiej sytuacji życiowej uniemożliwiającej samodzielne utrzymanie się. W uproszczeniu politykę publiczną można przedstawić za pomocą poniższego schematu:

Polityka publiczna < Polityka społeczna < Polityka socjalna¹²

Starość jest etapem w rozwoju każdego człowieka, następstwem okresu dojrzałości, ostatnim etapem egzystencjalnym. P. Błądowski starość definiuje „jako fazę w życiu człowieka, w której niekorzystnym zmianom związanym z osłabieniem biologicznym organizmu i obniżeniem sprawności psychofizycznej towarzyszą zmiany w pozycji społecznej, statusie materialnym, aktywności zawodowej i sytuacji rodzinnej”¹³.

społecznych. Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa, Bydgoszcz, 2008, s. 12.

¹⁰ Polityka społeczna. Pod red. A. Kurzykowskiego. Warszawa 2003, s.11

¹¹ Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej. (Dz.U.2022.2512)

¹² Bednarz M., *Polityka społeczna jako zaspokajanie istotnych potrzeb społecznych*, Kujawsko – Pomorska Szkoła Wyższa, Bydgoszcz, 2008, s. 22-29.

¹³ Błądowski P., *Polityka społeczna wobec ludzi starych*, Oficyna

Do starości często przypisujemy osłabienie, zależność od innych, samotność i brak przystosowania do zmian. Jest to zależne jednak od wieku czynników takich jak np. zdrowie fizyczne jak i psychiczne, życie społeczne, sprawność ruchowa, sytuacja materialna. Pojęcie starości można przedstawić za pomocą tak zwanych progów: kalendarzowy (wiek), biologiczny (sprawność i stan zdrowia), psychiczny (sprawność rozwojowa umysłu, reagowanie na zmiany, kondycja) ekonomiczny (obniżenie standardu życia, przejście na emeryturę), prawny (przedział wieku emerytalnego ustanowiony prawnie), społeczny (egzystowanie społeczno-kulturowe). Można też podzielić starość na biologiczną i psychoaktywną.¹⁴ Do okresu starości przypisuje się wiek emerytalny, czyli przedział wiekowy 60-65 lat.¹⁵ WHO klasyfikuje jednak grupy wiekowe wyróżniając cztery grupy: wiek przedstarczy (45-59 lat), wczesną starość (60-75 lat), starość pośrednią (76-90 lat) oraz późną starość, zwaną także długowiecznością (90+).¹⁶ Polityka społeczna zajmuje się, więc potrzebami: integracji, kooperacji, łączności, uczestnictwa, socjalizacji, nonkonformizmu, demokratyzmu, praworządności, zorganizowania. Warto wymienić również potrzeby poczucia akceptacji, więzi emocjonalnej oraz prestiżu. Istnieje także inna klasyfikacja potrzeb osób starszych, autorstwa T. H. Brubarkera: potrzeby finansowe (niskie dochody), potrzeby fizyczne (pogorszenie sprawności), a także potrzeby społeczno-emocjonalne (bycie częścią społeczności)¹⁷

Pomoc dla osób w trudnej sytuacji w tym osób starszych spełniających określone warunki jest przypisana ustawie o pomocy

Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, 2002, s. 64.

¹⁴ Trafiałek E., *Polityka społeczno-gospodarcza: Wybrane problemy i zadania*, „Śląsk”, Wydawnictwo Naukowe, Katowice, 2011, s.149-150.

¹⁵ Kalka J. *Portret Społeczno-demograficzny seniorów*, Komunikat z Badań, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, nr. 160, 2016, s.1.

¹⁶ Łacheta B. Zrozumienie starości, „Człowiek chory i umierający. Możliwości wsparcia i formy pomocy”, red. J. Stala, Wydawnictwo Naukowe UPJPII, Kraków, 2014, s. 265–278.

¹⁷ Tamże s.93-94.

społecznej.¹⁸ Natomiast ustawa o ubezpieczeniach społecznych dotyczy emerytur, rent oraz ubezpieczeń zdrowotnych.¹⁹ Do programów wspierających aktywizację seniorów działających w Polsce zaliczyć można:

- Program „Senior+” (2021–2025) – jako wsparcie dla samorządów w tworzeniu Dziennych Domów i Klubów „Senior+” dla osób powyżej 60. roku życia. Dofinansowanie obejmuje do 80% kosztów inwestycji (do 400 tys. zł dla Domu i 200 tys. zł dla Klubu). W 2022 r. przeznaczono na ten cel ok. 60 mln zł.

- Program „Aktywni+” (2021–2025) -skierowany jest do organizacji pozarządowych działających na rzecz seniorów. Obejmuje cztery obszary: aktywność społeczną, partycypację obywatelską, włączenie cyfrowe i przygotowanie do starości. W 2022 r. jego budżet wyniósł 40 mln zł.

- Program „Opieka 75+” -wsparcie osób powyżej 75. roku życia wymagających codziennej pomocy. Dofinansowanie z budżetu państwa pokrywa do 60% kosztów usług opiekuńczych. W 2022 r. objęto nim ok. 9,5 tys. seniorów.

- „Korpus Wsparcia Seniorów” - pomoc osobom od 65. roku życia poprzez:

- Wsparcie środowiskowe (wolontariat, zakupy, transport, pomoc domowa),

- Opiekę na odległość – wyposażenie w opaski bezpieczeństwa i systemy alarmowe.

Inne funkcjonujące inicjatywy dla seniorów:

- „Leki 75+” – refundacja leków dla seniorów,

- „Emerytura+” – jednorazowe świadczenia (13 i 14 emerytura).

Starzenie się społeczeństwa jest problemem niezmiennie aktualny. Konsekwencje drugiego przejścia demograficznego można obserwować na tle krajów europejskich, zwłaszcza tych rozwiniętych. Drugim przejściem demograficznym nazywamy zjawisko, którym obserwujemy starzenie się społeczeństwa, przy jednoczesnym spadku

18 Ustawa z dnia 29 listopada 1990 r. o pomocy społecznej (Dz.U.2023.901)

19 Ustawa z dnia 13 października 1998 r o ubezpieczeniu społecznym. (Dz.U.2023.1230)

w przyroście naturalnym. Czynniki mogące mieć wpływ na postępowanie tego procesu to przede wszystkim: odkładanie decyzji o planowaniu rodziny, pozostawanie w związkach nieformalnych (liczba małżeństw i potomstwa ulega zmniejszeniu), konsumpcjonizm (natężenie zapotrzebowania dot. ochrony zdrowia, opieki społecznej i problemy z zagwarantowaniem dziecku opieki.)²⁰ Wymagającym dla usług społecznych przedsięwzięciem jest reakcja na wzrost odsetka seniorów. Współczynnik obciążenia demograficznego przedstawia nagły wzrost występujący od 2010 roku²¹.

W wyniku narastającego problemu, specjaliści przeprowadzają prognozy demograficzne. Za ich pomocą możliwe jest wcześniejsze wychwycenie nieprawidłowości i szybsze reakcje. Z prognozy przeprowadzonej przez GUS wynika, że Polska może być jednym z liderów pod względem starzejących się krajów w Europie.²² Z prognoz wynika, że w przyszłości może brakować ludzi w wieku produkcyjnym, co może przyczynić się do jeszcze większego kryzysu społeczno - gospodarczego.

2) GŁÓWNY MATERIAŁ

Gmina Mieścisko zajmuje 135,62 km² powierzchni i graniczy z gminami: Wągrowiec, Damasławek, Skoki, Kłęcko, Janowiec Wielkopolski.²³ W skład Gminy wchodzi 22 sołectwa. Społeczność Mieściska obejmuje 5 711 osób, ok. 1 150 to osoby w wieku poprodukcyjnym z znaczną przewagą kobiet, wyjątek stanowi grup wiekowa 60-64 lata gdzie sytuacja obrazuje się odwrotnie. (192

²⁰ Starość nie jedną ma twarz. Badania interdyscyplinarne nad starością, red. G. Libora, Wydawnictwo internetowe e-bookowo, Wydanie I 2017, s.106-108.

²² GUS, Sytuacja osób starszych w Polsce w 2022 r., Warszawa Białystok, 2023, s. 16-24.

²³ Patro G., Miejscowości wchodzące w skład Gminy Mieścisko, Agencja Reklamowa J&T BELFER, Wągrowiec, 2002, s.8-9

mężczyzn na 175 kobiet). Kluczowa dla funkcjonowania osób starszych z poziomu gminnego jest Pomoc społeczna (GOPS).

Jego zadaniem jest przeciwdziałanie marginalizacji, wsparcie gospodarstw domowych i zabezpieczenie podstawowych potrzeb. Jest to cel statutowy organizacji. Z świadczeń tych korzysta ok.5,4% mieszkańców. W 2022r. wydatki przeznaczone na pomoc społeczną wynosiły 2 787 849,39 zł, a na pozostałe zadania polityki społecznej 4 742 690,41 zł. W gminie Mieścisko funkcjonuje szereg usług i programów:

- Usługi opiekuńcze (skorzystało z nich 11 rodzin, wydatki przeznaczone a ten cel wyniosły 89 104,61 zł)
- Specjalistyczne usługi opiekuńcze (skorzystało 5 gospodarstw, wydatki wyniosły 84 354,00 zł)
- Dom pomocy społecznej(skorzystało 6 rodzin, wydatki wyniosły 226 649,70 zł)
- „Korpus Wsparcia Seniorów” jako wsparcie osób 65+ z ograniczoną samodzielnością. W ramach programu Opaski bezpieczeństwa dostało 12 osób, łączny koszt wyniósł 9 730,36 zł

Gmina opłaca jeszcze składki (świadczenia pielęgnacyjne oraz zasiłek dla opiekuna)

- Ubezpieczenia emerytalno-rentowe: 288 343,60 zł
- 503 składki do ZUS – 287 068,60 zł
- 12 składek do KRUS – 1 275,00 zł
- Ubezpieczenie zdrowotne: 302 składki – 55 962,18 zł

Sednem podjętego tematu dot. polityki publicznej dla osób starszych podczas postępującego drugiego przejścia demograficznego na przykładzie GOPS w Mieścisku jest oszacowanie stanu faktycznego problemu. Przedmiot badań jest szeroki, co przekłada się na spektrum możliwości badawczych. Podczas przeprowadzania badań szczególną uwagę zwróciłam na : jakość życia seniorów w gminie Mieścisko, ich sytuacji zdrowotnej, kluczowych potrzeb biorąc pod uwagę opinie w rzeczy samej seniorów jak i pracowników Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej. Korzystając z podwójnego źródła informacyjnego podjęłam również rozważania dotyczące Gminnej aktywizacji osób starszych, jakie działania podejmuje Ośrodek Pomocy Społecznej na rzecz swoich mieszkańców 60+. Do

zbadania perspektywy seniorów posiłkowałam się scenariuszem wywiadu. Pozwoliło to na zapoznanie się z opinią konkretnej grupy osób. Zebranie materiału ilościowego nie było prostym zadaniem. Pierwszymi trudnościami było dotarcie do respondentów. Nastąpiły problemy natury komunikacyjnej, brak odpowiedzi zwrotnej na kontakt, brak danych kontaktowych, słabo lub wcale nierozwinięte socialmedia lokalnych stowarzyszeń i klubów skierowanych do osób starszych, brak ogłoszonych spotkań za pośrednictwem gminnych mediów społecznościowych. Osoby ankietowane często przejawiają niechęć do badań ankietowych, liczba zwróconych kwestionariuszy mogłaby być bardziej satysfakcjonująca. Mimo niedogodności zostały przeprowadzone badania ilościowe z członkami Klubu Seniora w Mieścisku, Kół Gospodyń Wiejskich w Kłodzinie i Popowie Kościelnym. Badania ilościowe zostały uzupełnione o badania jakościowe. Za pomocą scenariusza wywiadu [przeprowadzone zostały wywiady pogłębione z pracownikami Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej. Dzięki formie badawczej nastawionej na indywidualną rozmowę z respondentem możliwe było spojrzenie na problem badawczy w szerszym kontekście.

W efekcie udało się zebrać 65 wypełnionych kwestionariuszy wywiadu. Respondentami byli głównie osoby starsze w wieku 60–81 lat. Większość badanych to kobiety. Znaczna przewaga respondentów to osoby z związkach małżeńskich oraz wdowy/wdowcy, w większości prowadzące jednoosobowe gospodarstwo domowe.

W części gospodarstw występują również osoby młodsze, co łagodzi problem samotności i zwiększa dostęp do wsparcia w codziennym funkcjonowaniu.

Co pięć gospodarstw zamieszkuje przynajmniej jedna osoba niepełnosprawna, co potwierdza zależność wieku od kondycji zdrowotnej. Osoby starsze utrzymują się głównie poprzez emerytury i renty, niektórzy pozostają czynni zawodowo. Gospodarstwa domowe składające się z dwóch osób mają lepszą sytuację materialną.

Jakość życia osób starszych podzieliłam na: sytuację materialną, warunki mieszkaniowe, kondycję zdrowotną, relacje rodzinne, kontakty towarzyskie i sposoby na spędzanie czasu wolnego. Według doświadczeń osób starszych najwyżej oceniane

były warunki mieszkaniowe oraz życie rodzinne. Znacznie niżej w skali prezentowały się sytuacja materialna, zdrowie oraz spędzanie czasu wolnego. Seniorzy widocznie mogą pochwalić się dobrym życiem społecznym i rodzinnym, ponieważ mimo mieszkania samemu większość nie odczuwa samotności. Najczęściej wskazywane problemy to: pogarszający się stan zdrowia, ograniczony dostęp do lekarzy specjalistów, słaba sieć komunikacyjna oraz niska dostępność zajęć dla seniorów.

Respondenci oczekują od gminy przede wszystkim: lepszego dostępu do opieki zdrowotnej, poprawy sytuacji materialnej i bezpieczeństwa, większej liczby zajęć i spotkań integracyjnych.

Większość badanych korzysta z wizyt lekarskich przynajmniej raz na kwartał. Najczęściej zgłaszane problemy to: długie terminy oczekiwania, trudności ze skierowaniami i brak specjalistów. Seniorzy zwracali uwagę na potrzebę lepszej informacji o dostępnych usługach zdrowotnych oraz transportu do placówek medycznych.

Znaczna część respondentów ocenia swój stan zdrowia jako „średni” – mimo schorzeń uważają, że radzą sobie w codziennym życiu. Seniorzy podkreślali konieczność rozwoju działań profilaktycznych i rehabilitacyjnych oraz zwiększenia dostępności lekarzy specjalistów, w tym ginekologa.

Proponowane rozwiązania obejmują: wprowadzenie mobilnych badań profilaktycznych (np. busów zdrowia), rehabilitację na miejscu, promocję istniejących usług fizjoterapeutycznych, edukację zdrowotną i integrację międzypokoleniową. Opinie na temat znajomości potrzeb seniorów przez Gminę są podzielone. W wielu respondentów uważa, że władze nie są wystarczająco zaangażowane w sprawy osób starszych. Zauważalny jest problem w komunikacji między Gminą (i GOPS-em) a seniorami. Formy spędzania czasu wolnego są zróżnicowane, część osób preferuje aktywność fizyczną i spotkania towarzyskie, inni wolą zajęcia w domu. Popularne są wycieczki, prace w ogródku, zajęcia komputerowe i psychologiczne. Seniorzy uczestniczą w życiu społecznym, jednak część z nich napotyka trudności w udziale w wydarzeniach z powodu zdrowia lub braku transportu. Najczęściej wybieraną formą informowania o wydarzeniach są SMS-y, plakaty i ulotki, co wskazuje na potrzebę

łączenia tradycyjnych i nowoczesnych kanałów komunikacji. Badani postulują również spotkania przedstawicieli Gminy i GOPS-u z seniorami oraz lepsze współdziałanie z lokalnymi klubami i kołami emerytów.

Respondenci uważają, że oferta kulturalno-rekreacyjna Gminy jest niewystarczająca i wymaga dostosowania do potrzeb seniorów, szczególnie tych mniej aktywnych. Większość badanych nie korzysta z pomocy GOPS-u ani z gminnych programów dla seniorów, co wynika z braku wiedzy o dostępnych formach wsparcia lub z poczucia samodzielności. Seniorzy oczekują od Ośrodka przede wszystkim wsparcia finansowego i usług opiekuńczych, ale również większego zainteresowania i kontaktu ze strony instytucji. Z badań wynika, że gminna polityka senioralna ma charakter reaktywny – skupia się na pomocy osobom niesamodzielnym zamiast na działaniach profilaktycznych i aktywizujących. Wskazane jest więc przesunięcie akcentu z opieki socjalnej na działania społeczne, prozdrowotne i aktywizujące, które pozwolą seniorom jak najdłużej zachować samodzielność i ograniczą obciążenie systemu pomocy społecznej.

Pracownicy wskazali główne obszary mające wpływ na jakość życia seniorów: dobrostan fizyczny, materialno-finansowy, osobisty i społeczny. Seniorzy ograniczeń codziennych, zwłaszcza te samotne, wymagające większego wsparcia rodziny i otoczenia. Według opinii pracowników GOPS jest to charakterystyczne także dla innych gmin, - Gminny Program na rzecz Osób Starszych powinien odpowiadać na ryzyka: wykluczenie społeczne, kulturowe i międzypokoleniowe, pogarszającą się kondycję zdrowotną oraz poczucie braku bezpieczeństwa. Pracownicy GOPS dostrzegają problemy takie jak: marginalizacja, ograniczona aktywizacja oraz brak atrakcyjnych form spędzania czasu. Gmina powinna przeciwdziałać tym schematom, rozwijać działania łączące pokolenia i oferować proste, dostępne aktywności (gimnastyka, nordic walking, taniec). Najbardziej narażone są jednoosobowe gospodarstwa domowe. Zasadne jest zbadanie realnego popytu na usługi dla osób i ocena, czy obecna oferta wystarcza. Dodatkową barierą jest cyfryzacja i biurokratyzacja; choć istnieją formy doraźnego wsparcia, brakuje roli asystenta osoby starszej oraz szkoleń i instrukcji ułatwiających samodzielne

załatwianie spraw. System pomocy społecznej, działający na podstawie ustawy, koncentruje się na osobach zgłaszających potrzebę wsparcia, co z natury zawęża perspektywę do kwestii rodzinnych, mieszkaniowych i materialnych. Skutkiem może być niepełny obraz potrzeb seniorów. Warto poszerzać rozpoznanie (np. obecność pracowników GOPS na zebraniach grup senioralnych). Na jakość życia seniorów negatywnie wpłynęły: kryzys demograficzny, pandemia COVID-19, inflacja i wojna w Ukrainie. Rosnąca liczba osób samotnych zwiększa obciążenie systemu świadczeń i usług opiekuńczych. Dotychczasowe działania mają charakter interwencyjny, a mniej profilaktyczny; brakuje rozwiązań wydłużających okres samodzielności i sprawności. Stan zdrowia warunkuje uczestnictwo społeczne. Pracownicy socjalni nie dysponują pełną wiedzą o dostępnych świadczeniach zdrowotnych, a rozpoznanie potrzeb ogranicza się głównie do osób już zgłaszających się po pomoc. Należy dotrzeć także do seniorów aktywnych, by określić pożądane formy wsparcia. Pożądane są działania prozdrowotne obejmujące najczęstsze schorzenia (cukrzyca, choroby krążenia, zwyrodnienia stawów) i zapewniające stały dostęp do opieki. Równie ważne jest zdrowie psychiczne, seniorzy potrzebują bezpiecznej przestrzeni rozmowy i relacji. Refundacja części leków poprawiła dostępność terapii, lecz wymaga uzupełnienia o lokalne formy wsparcia mentalnego.

Przynależność do grup i aktywizacja wzmacnia dobrostan, integrację i samopoczucie seniorów. Mimo obecności stowarzyszeń problem samotności w ocenie pracowników GOPS nie znika. Pracownicy socjalni częściej stykają się z osobami mogącymi być potencjalnymi klientami GOPS-u niż z seniorami aktywnymi, przez co te drugie potrzeby są słabiej rozpoznane. W gminie są miejsca sprzyjające aktywności, jednak brakuje prostych, systematycznych zajęć dedykowanych seniorom. Aktywność fizyczna pełni funkcję profilaktyczną i wydłuża okres samodzielności. Gmina powinna uwzględnić aktywizację seniorów w gminnym programie dla osób starszych i czynnie ją promować, a nie ograniczać się do wydarzeń dla całej społeczności. W Mieścisku działa wiele organizacji z udziałem seniorów, lecz GOPS nie zna szczegółów ich funkcjonowania ani

potrzeb tej grupy. Wymagana jest bliższa współpraca i wsparcie. Pracownicy socjalni, działając w oparciu o ustawę o pomocy społecznej, rozpoznają potrzeby głównie wśród osób proszących o pomoc. Wywiad środowiskowy nie obejmuje w pełni czynników wpływających na jakość życia (np. aktywność, sieci wsparcia). W okresie pandemii stosowano rozwiązania takie jak infolinie. Warto rozważyć rozwinięcie teleopieki i kontynuację „Korpusu Wsparcia Seniorów” (usługi sąsiedzkie, opaski bezpieczeństwa), które wzmacniają poczucie bezpieczeństwa w domu. GOPS koncentruje się na pomocy materialnej, korzystne byłyby również inne funkcjonalne formy wsparcia (asystent seniora, szkolenia cyfrowe, programy prozdrowotne i aktywizujące). W obliczu niekorzystnych trendów demograficznych wzrośnie liczba klientów GOPS oraz zapotrzebowanie na pracowników socjalnych. Konieczne są długofalowe działania wydłużające samodzielność seniorów, co odciążą system. Rekomenduje się aktualizację Gminnego Programu na rzecz Osób Starszych: uwzględnienie profilaktyki zdrowotnej i psychicznej, przełamywanie barier międzypokoleniowych, rozwój oferty aktywizacyjnej oraz lepsze rozpoznanie potrzeb także poza gronem klientów pomocy społecznej.

3) WNIOSKI I SUGESTIE

Z analizy materiału badawczego wynika, że seniorzy w Gminie wymagają większego wsparcia ze strony samorządu i GOPS. Zgłaszają problemy, na które dotychczas nie znaleziono odpowiednich rozwiązań, zwłaszcza w zakresie transportu do lekarzy, urzędów i w codziennych sprawach. Wskazane jest doprecyzowanie form pomocy w tym obszarze, m.in. poprzez wprowadzenie asystentów osób starszych oraz działań zwiększających ich samodzielność.

Respondenci zwracają uwagę na niedostosowanie oferty kulturalnej do potrzeb seniorów oraz brak bezpośredniego dialogu z władzami gminy. Proponują regularne spotkania przedstawicieli Gminy lub GOPS z seniorami oraz powołanie Gminnej Rady Seniorów jako organu doradczego. Byłoby to korzystne z perspektywy świadomości samorządu oraz potrzeb osób starszych.

Ważnym elementem pozostaje także skuteczna komunikacja – seniorzy powinni być informowani o wydarzeniach poprzez plakaty i ulotki dostępne w miejscach często odwiedzanych, takich jak sklepy, biblioteka, dom kultury czy przychodnia. Działania te sprzyjałyby integracji społecznej i wzmacnianiu poczucia przynależności.

Polityka społeczna wobec seniorów powinna łączyć wsparcie socjalne z aktywizacją tej grupy. Obecnie działania Gminy skupiają się głównie na pomocy socjalnej, z pominięciem aspektu aktywizacyjnego, co negatywnie wpływa na samodzielność i jakość życia osób starszych. Aktywizacja seniorów wydłuża ich niezależność i obciąża system opieki społecznej, co w dłuższej perspektywie przynosi korzyści finansowe i społeczne. Należy pamiętać, że stale postępujące starzenie się społeczeństwa niesie ogromne ryzyko, że system socjalny będzie bardzo obciążony przy jednoczesnym braku wystarczającej liczby osób w wieku produkcyjnym

Podsumowując, Gmina powinna rozwijać zarówno wsparcie socjalne, jak i inicjatywy aktywizujące, aby skutecznie przeciwdziałać skutkom starzenia się społeczeństwa lokalnego. Polityka senioralna dla osób starszych na przykładzie omawianej gminy jest założeniem teoretycznym, wymaga konkretnych działań.

BIBLIOGRAFIA

1. Bednarz M., Polityka społeczna jako zaspakajanie istotnych potrzeb społecznych, Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa, Bydgoszcz, 2008, s. 12.
2. Bednarz M., Polityka społeczna jako zaspokajanie istotnych potrzeb społecznych, Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa, Bydgoszcz, 2008, s. 22–29.
3. Błędowski P., Polityka społeczna wobec ludzi starych, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, 2002, s. 64.
4. GUS, Sytuacja osób starszych w Polsce w 2022 r., Warszawa–Białystok, 2023, s. 16–24.
5. Kalka J., Portret społeczno-demograficzny seniorów, Komunikat z Badań, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, nr 160, 2016, s. 1.

6. Łacheta B., Zrozumienie starości, w: Człowiek chory i umierający. Możliwości wsparcia i formy pomocy, red. J. Stala, Wydawnictwo Naukowe UPJPII, Kraków, 2014, s. 265–278.
7. Patro G., Miejscowości wchodzące w skład Gminy Mieścisko, Agencja Reklamowa J&T BELFER, Wągrowiec, 2002, s. 8–9.
8. Polityka społeczna, pod red. A. Kurzykowskiego, Warszawa, 2003, s. 11.
9. Starość nie jedną ma twarz. Badania interdyscyplinarne nad starością, red. G. Libora, Wydawnictwo internetowe e-bookowo, Wydanie I, 2017, s. 106–108.
10. Trafiałek E., Polityka społeczno-gospodarcza: wybrane problemy i zadania, „Śląsk”, Wydawnictwo Naukowe, Katowice, 2011, s. 149–150.
11. Tamże, s. 93–94.
12. Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz.U. 2022.2512).
13. Ustawa z dnia 29 listopada 1990 r. o pomocy społecznej (Dz.U. 2023.901).
14. Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o ubezpieczeniu społecznym (Dz.U. 2023.1230).

STRATEGIE RADZENIA SOBIE ZE STRESEM W ŚRODOWISKU PRACY – UJĘCIE TEORETYCZNE

Weronika Grzechowiak

Absolwentka studiów licencjackich i studentka I roku studiów magisterskich, Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Polska

dr Peter Odrakiewicz,

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

dr Mykoła Orlykovskiy,

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

1) OKREŚLENIE PROBLEMU I ANALIZA OSTATNICH BADAŃ

Wyniki badania przedstawia kompleksowe omówienie zjawiska stresu zawodowego oraz strategii radzenia sobie z nim, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. W pierwszej części omówiono wybrane koncepcje teoretyczne (H. Selye, R. Lazarus, model wymagań-kontroli Karaska), które umożliwiają zrozumienie mechanizmów powstawania stresu. Następnie skoncentrowano się na klasyfikacji strategii radzenia sobie ze stresem oraz na skuteczności wybranych interwencji – od technik relaksacyjnych po programy systemowe wdrażane przez dział HR. Autorami zaproponowano także praktyczny zestaw rekomendacji dla menedżerów i specjalistów HR, mający na celu ograniczenie negatywnych skutków stresu i poprawę dobrostanu pracowników.

Stres zawodowy stanowi jedno z najbardziej palących zagadnień współczesnego rynku pracy. Procesy globalizacji, przyspieszenie cyfryzacji oraz wzrost oczekiwań dotyczących efektywności pracy sprawiają, że rola zarządzania stresem w organizacjach staje się centralna dla polityki personalnej. Coraz

częściej podkreśla się, że działania zapobiegające negatywnym skutkom stresu są inwestycją w kapitał ludzki, a nie jedynie kosztem operacyjnym [1,2,9].

2) GŁÓWNY MATERIAŁ

Pojęcie stresu zyskało naukową popularność dzięki pracom Hansa Selye'a, który opisał stres jako nieswoistą reakcję organizmu na wymagania środowiskowe i wyróżnił trzy stadia jego przebiegu: alarm, adaptację (odporność) oraz wyczerpanie [8]. Selye zwracał uwagę na fizjologiczne konsekwencje długotrwałego napięcia, co stanowiło pierwszy krok do integracji badań psychologicznych i medycznych nad stresem.

Kolejny istotny wkład w teorię stresu wniósł R. Lazarus wraz z S. Folkman, proponując model transakcyjny. W ich ujęciu stres nie jest wyłącznie funkcją bodźca, lecz relacją między jednostką a otoczeniem, opartą na ocenie (appraisal) sytuacji i dostępnych zasobów. Ich klasyfikacja strategii radzenia sobie rozróżnia podejścia skoncentrowane na zadaniu oraz skoncentrowane na emocjach [6].

Model wymagań-kontroli Roberta Karaseka podkreśla znaczenie interakcji między wymaganiami pracy a poziomem kontroli (autonomii) nad jej wykonaniem. Największe ryzyko negatywnych konsekwencji ma miejsce tam, gdzie wysokie wymagania łączą się z niską kontrolą, a brak wsparcia społecznego dodatkowo potęguje negatywne efekty [5].

Ocena poziomu stresu w organizacjach wymaga stosowania rzetelnych narzędzi diagnostycznych. W literaturze funkcjonują zarówno kwestionariusze samoopisowe (np. PSS – Perceived Stress Scale), jak i specyficzne indeksy organizacyjne (np. ISO-RZ czy narzędzia opracowane przez instytuty zajmujące się zdrowiem w pracy) [2]. Badania instytucjonalne wskazują, że problem stresu jest powszechny: raporty WHO oraz innych agencji zdrowia pracy odnotowują wysokie wskaźniki odczuwanego stresu wśród pracowników usług i sektora finansowego [9]. W praktyce oznacza to konieczność systematycznej diagnostyki i monitoringu.

Warto zaznaczyć, że rozpowszechnienie stresu i jego

intensywność różnią się w zależności od branży, roli zawodowej, wieku pracowników i płci. Na przykład stanowiska wymagające intensywnej obsługi klienta często niosą większe obciążenie emocjonalne niż prace o charakterze analitycznym, choć każda forma pracy może generować unikalne stresory.

Z analizy literatury wynika, że główne źródła stresu zawodowego można pogrupować na kilka kategorii: zadaniowe (np. nadmiar obowiązków, presja czasu), organizacyjne (niejasne role, brak zasobów), interpersonalne (konflikty, brak wsparcia) oraz związane z charakterystyką pracy (ryzyko utraty pracy, zmian organizacyjnych) [2,3]. Do czynników osobniczych należą m.in. cechy osobowości (typ A, neurotyczność), zasoby psychologiczne (odporność psychiczna) oraz umiejętności radzenia sobie.

Znajomość źródeł stresu pozwala na ukierunkowanie interwencji. Przykładowo, jeśli dominującym stresorem jest nadmiar obowiązków, rozwiązaniem może być redystrybucja zadań i uproszczenie procesów; jeśli problemem jest toksyczna kultura organizacyjna - konieczne będą działania w obszarze komunikacji i budowania zaufania.

Strategie radzenia sobie ze stresem obejmują szerokie spektrum zachowań i procesów poznawczych. Wśród nich wyróżnia się: strategie zadaniowe (problem-focused coping), strategie emocjonalne (emotion-focused coping) oraz strategie unikowe/odciągające uwagę [6,7]. Badania sugerują, że najbardziej efektywne jest elastyczne stosowanie strategii — dostosowywanie sposobu radzenia sobie do charakteru stresora i dostępnych zasobów.

Do praktycznych technik indywidualnych należą: trening autogenny i techniki relaksacyjne, ćwiczenia oddechowe, trening uważności (mindfulness), psychoedukacja oraz elementy terapii poznawczo-behawioralnej (CBT). Interwencje te obniżają subiektywnie odczuwany stres, poprawiają kontrolę emocji i zwiększają efektywność działania w sytuacjach wymagających zwiększonej odporności psychicznej [4,6].

Zapobieganie negatywnym skutkom stresu wymaga działań na poziomie organizacji. Interwencje można podzielić na prewencję pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia. Prewencja pierwszego

stopnia koncentruje się na eliminacji źródeł stresu (np. projektowanie stanowisk pracy, jasne opisy ról, adekwatne obciążenie zadaniami). Prewencja drugiego stopnia obejmuje rozwijanie kompetencji pracowników - szkolenia z zakresu radzenia sobie, zarządzania czasem czy komunikacji. Prewencja trzeciego stopnia to wsparcie dla osób, które doświadczyły utraty zdrowia z powodu stresu (programy EAP, terapia, wsparcie medyczne) [1,2].

Przykłady rozwiązań praktycznych: wprowadzenie elastycznych form pracy (hybrydowy model), polityk work-life balance, programów wellbeing (konsultacje psychologiczne, warsztaty relaksacyjne), coaching menedżerski oraz szkolenia dla liderów w zakresie rozpoznawania i reagowania na sygnały stresu w zespole. Proces wdrażania programów anty-stresowych w organizacji powinien przebiegać etapowo: diagnoza (analiza czynników stresogennych), projektowanie interwencji, pilotaż, wdrożenie i ewaluacja. Kluczowym elementem jest zaangażowanie kierownictwa oraz transparentna komunikacja celów programu. Ewaluacja obejmuje zarówno wskaźniki procesowe (uczestnictwo w szkoleniach, satysfakcja uczestników), jak i wskaźniki rezultatu (poziom zgłaszanego stresu, absencja, wskaźniki rotacji). Regularny monitoring pozwala na dostosowanie działań i utrzymanie ich skuteczności w czasie.

W praktyce organizacyjnej skuteczne programy łączą działania indywidualne i systemowe. Przykładowo, warsztaty mindfulness uzupełnione o zmiany w organizacji pracy (redukcja nadmiaru obowiązków, lepsze planowanie) dają lepsze efekty niż jedynie szkolenia bez korekty warunków pracy.

3) WNIOSKI I SUGESTIE

Na podstawie przeglądu literatury i praktyk rekomenduje się następujące działania dla działów HR i menedżerów:

- Systematyczna diagnoza stresu w organizacji (ankiety, grupy fokus).
- Wdrażanie polityk ograniczających nadmierne obciążenie (przegląd procesów, realokacja zasobów).
- Szkolenia dla liderów z zakresu rozpoznawania sygnałów stresu i

пrowadzenia rozmów wspierających.

- Dostęp do programów wsparcia psychologicznego (EAP) i usług wellbeing.
- Promowanie kultury wsparcia i transparentności oraz nagradzanie zachowań sprzyjających współpracy zamiast rywalizacji.

W literaturze istnieje konsensus co do tego, że skuteczne radzenie sobie ze stresem wymaga podejścia wielowymiarowego. Samodzielne szkolenia bez korekty warunków pracy rzadko przynoszą trwały efekt. Z drugiej strony działania systemowe bez wsparcia indywidualnego mogą być niewystarczające dla osób już dotkniętych chronicznym stresem. Istotne jest zatem integrowanie działań oraz ciągłe monitorowanie ich wpływu na zdrowie i efektywność pracowników.

Stres zawodowy jest zjawiskiem złożonym, wynikającym z interakcji między cechami jednostki a warunkami pracy. Efektywne strategie radzenia sobie obejmują zarówno techniki indywidualne (relaksacja, mindfulness, umiejętności poznawcze), jak i interwencje organizacyjne (projektowanie pracy, szkolenia liderów, programy wellbeing). Proponowane podejście systemowe nie tylko redukuje negatywne skutki stresu, ale także przyczynia się do poprawy produktywności i długofalowej stabilności organizacji. Wdrażanie takich praktyk powinno być elementem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M. (2000). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
2. Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzalez E. (2006). Badania nad stresem związanym z pracą. Luksemburg: EU-OSHA.
3. Dudek B., Waszkowska M., Merecz D., Hanke W. (2004). Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego. Łódź.
4. Heszen-Niejodek I., Sęk H. (2007). Psychologia stresu i radzenia sobie. Warszawa: PWN.
5. Karasek R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

6. Lazarus R.S., Folkman S. (1984). Stress, appraisal and coping. New York: Springer.
7. Parker J.D.A., Endler N.S. (1996). Coping and defense: A historical overview. *European Journal of Personality*, 10(5), 321–346.
8. Selye H. (1978). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.
9. WHO (2023). *Mental health and work: Impact and policy responses*. Geneva: World Health Organization.
10. Wrześniewski K. (2010). *Psychologia stresu w organizacji*. Warszawa: Scholar.

ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ СВИНИНИ

Калінчик М.В., д.е.н., професор
голова департаменту розробок і дослідження
ТОВ «Науково-виробниче підприємство «ВінМікс-Софт»
Ребрина А.М., к.е.н., доцент
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Світовий ринок свинини демонструє виразну концентрацію: ключові експортні позиції зосереджені у невеликій групі країн, «зшитих» із глобальними постачальниками кормів, насамперед сої та кукурудзи і забезпечених сприятливими природно-кліматичними умовами. Міждержавні угоди та довгострокові оффтейк-контракти стабілізують виробництво кормів у країнах-експортерах, тоді як промислове свинарство в країнах-імпортерах спирається на передбачуваність цих потоків. В Україні, навпаки, простежується витіснення малих і середніх виробників та концентрація поголів'я у великих холдингах. За обмеженої пропозиції така структура підвищує ефективність лідерів (через відпускні ціни та маржинальність), але звужує цінову та фізичну доступність свинини для домогосподарств із низькими та середніми доходами. Для економік із дефіцитом ріллі чи водних ресурсів вирішальним чинником конкурентоспроможності стає не «площа поля», а керованість потоків кормів у межах інтегрованого ланцюга створення вартості – від насіння і логістики до переробки та збуту.

У наукових підходах до пояснення цих тенденцій домінують:

1. гравітаційні моделі торгівлі (масштаб економік і «дистанція» визначають напрям і щільність потоків);

2. теорія транзакційних витрат і вертикальна координація (довгі контракти, інтеграція, простежуваність);

3.рамка глобальних ланцюгів вартості (GVC-governance), де технологічні стандарти, біобезпека та інституції формують «правила входу» на преміальні ринки.

У цьому полі українські дослідження сходяться на висновку: критична умова – забезпечити дешеву та стабільну кормову базу і перевести виробництво на ефективний масштаб із контрольованою якістю, біобезпекою та ESG-вимогами.

Основний зміст. Масштаби аграрного бізнесу визначаються поєднанням природно-кліматичних і водних ресурсів, екологічних обмежень, доступності праці, транспортних витрат, інституційної якості та промислової політики. Економічно сильніші країни агресивніше використовують інструменти підтримки експорту, стандарти та інфраструктуру для зниження собівартості й ризиків; інші адаптуються, часто з гіршою виробничою структурою, у якій економічні цілі домінують над екологічними й соціальними.

Для емпіричного зрізу було відібрано 96 країн з бази FAO: кожна має понад 300 тис. га ріллі та значне споживання свинини на душу населення. На цю вибірку припадає понад 91% сукупного експорту агропродукції світу, майже 86% загального товарного експорту та фактично весь обсяг міжнародної торгівлі свининою (близько 99%). Концентрація ринку виражена і в показниках структури: частка чотирьох провідних експортерів у глобальному експорті свинини становить $\approx 92,9\%$ (CR4), тоді як 6 окремих країн разом з ЄС імпортують 93,3% їхніх поставок і акумулюють близько 80,5% світового імпорту. Ринок ЄС майже «замкнений» на внутрішню торгівлю: 99,3% імпорту з країн-членів, і лише 0,7% припадає на постачальників поза Союзом. Довгий ряд даних свідчить: у країнах-лідерах середньорічні темпи приросту експорту свинини за 1961–2023 рр. перевищують 4%, тоді як в Україні з 1992 р. фіксується середньорічне скорочення експорту близько 6% на мізерних обсягах.

Технологічний вимір зміщує конкурентні позиції через корми. Стрімке зростання використання соєвого шроту в годівлі свиней і птиці зумовлене високою ефективністю виробництва сої в Південній Америці, де поширено no-till, мульти-врожайність

(подвійні посіви) та стійкі до гліфосату генетично модифіковані культури (ГМ-культури) [1]. У Китаї від 2020 р. прискорилась лібералізація щодо ГМ-кукурудзи та сої (біобезпекові дозволи, розширення переліку подій), що відкрило шлях до комерційного вирощування і зниження імпортозалежності за рахунок високоврожайного насіння [2–5]. Як найбільший у світі покупець сої та кукурудзи, Китай орієнтується на нарощування внутрішнього виробництва та потенційне скорочення імпорту більш ніж на 100 млн т на рік з можливими глибокими ефектами перерозподілу зайнятості і доданої вартості у нинішніх країнах-експортерах.

Європа зберігає обмеження на ГМ-виробництво (помітні винятки Португалія й Іспанія), через що білковий дефіцит тваринництва перекривається імпортом сої/шроту, найчастіше з Америк. В Україні, попри офіційну заборону комерційного вирощування ГМ-культур, за оцінками, частка ГМО-сої суттєва, що пов'язується зі зменшенням витрат на гербіцидні обробки [6].

У площині структури виробництва український сектор стоїть перед дилемою масштабу та інклюзивності. З одного боку, для конкуренції із субсидованими європейськими фермерами та бразильськими плантаціями потрібні великі інтегровані контури (feed-to-fork) і портова/елеваторна логістика, здатні забезпечити стабільні партії з низькою собівартістю. З іншого – надмірна концентрація без чіткої соціальної та екологічної рамки поглиблює вразливість сільських територій. Розв'язання бачиться у поєднанні:

1. довгих контрактів на корми та енергорішення,
2. суворої біобезпеки та простежуваності (зокрема цифрових),
3. фінансових інструментів зниження WACC (гарантії, страхування ризиків, форвардні угоди),
4. поступового вирівнювання «правил гри» для МСП через кооперацію, сервісні центри, доступ до генетики та ветеринарії.

Додатковими «фільтрами входу» залишаються санітарні та фітосанітарні вимоги, вуглецевий/азотний слід, а також ризики захворювань, що підвищують ціну помилки в біобезпеці. Саме тому ефективний масштаб має бути не лише «великим», а й «керованим»: із життєвим циклом витрат, стандартизованою якістю та прогнозованими логістичними плечами.

Таблиця 1

Драйвери конкурентоспроможності ланцюга «feed-to-fork» у свинарстві: ключові метрики, орієнтири та управлінські важелі

Драйвер	Ключова метрика	Орієнтир/діапазон	Управлінський важіль
Кормова ефективність	FCR (кг корму/кг приросту)	2,6–3,2 (індикативно)	Генетика, точне годування, якість шроту
Вартість капіталу	WACC, %	↓ проти країнового ризику	Гарантії, страхування, валютні хеджі
Біобезпека	Частота інцидентів/рік	→0	Протоколи, аудит, зонування, навчання
Логістика	\$/кг від ферми до терміналу	Мінімізація	Мультимодальність, слоти, «єдине вікно»
Простежуваність/ESG	Покриття партій, %	100% преміальних партій	Цифрові ланцюги, стандарти BRCGS/ISO

Примітка*. Складено автором на основі узагальнення досліджень.

Логістика критична для маржинальності: гнучкі коридори (мультимодальні зв'язки, альтернативні порти, рефконтейнери), зменшення перевалок і час простою, інтеграція ІТ-систем складування/відвантаження, а також «чиста» документація (санітарні сертифікати, сертифікати походження, е-прослідковувальність) знижують ризик штрафів і відмов. На рівні

політики це пріоритетом мають стати стандарти «єдиного вікна», прискорена митниця для швидкопсувних вантажів, дерегуляція «вузьких місць» у залізничних і портових слотах, а також таргетовані інструменти дерискінгу (часткові гарантії, страхування воєнних/політичних ризиків, компенсація частини логістичних витрат на критичних напрямках).

Нарешті, корисно мислити у сценаріях:

1. *Імпортозаміщення Китаю*: зменшення зовнішнього попиту на сою/кукурудзу тиск на ціни кормів, але жорсткіші вимоги до простежуваності та біобезпеки; виграють інтегровані постачальники з контрольованим ESG-профілем.

2. *Посилення «зелених» бар'єрів у ЄС*: дорожчий вуглецевий слід і антибіотик-менеджмент — премія за «чисті» лоти, стимул для енергоефективних ферм і альтернативних раціонів.

3. *Логістичні шоки*: перенаправлення потоків через альтернативні коридори — тимчасовий ріст витрат, який частково нівелюється довгими контрактами та портфельним хеджуванням.

У підсумку, додана логіка «основного змісту» зводиться до трьох рівнів керованості:

- (i) технологічно-кормова,
- (ii) (інституційно-фінансова (контракти, WACC, страхування),
- (iii) логістично-регуляторна (коридори, стандарти, простежуваність). Саме їхня синхронізація формує здатність не просто виробляти багато, а стабільно постачати аудит-готові партії з низькою варіативністю собівартості — тобто конвертувати масштаб у доступ на найвибагливіші ринки.

Висновки та пропозиції. Отже, світовий ринок свинини визначається не обсягом ріллі, а якістю «трикутника конкурентоспроможності»: кормова база, технології, інституції/логістика. Ключовим є ефективний масштаб виробництва, але він працює лише разом із низькою собівартістю, стабільними партіями, біобезпекою, простежуваністю та ESG-вимогами. Дешеві соя й кукурудза (no-till, подвійні посіви, ГМ-насіння, розвинена логістика) зсувають

витрати вниз і спричиняють високу концентрацію експорту; Бразилія та Китай задають орієнтири для соєвого й, опосередковано, свинарського сегментів. Зростають екологічні та соціальні обмеження, що монетизуються регуляторно; імпортозаміщення Китаю може переформатувати світові потоки кормів і маржинальність експортерів. Українська «оліє-зернова» модель дає масштаб, але супроводжується екологічними ризиками й деформацією зайнятості, а бар'єри доступу до преміальних імпортерів свинини залишаються високими без технологічно-інституційного апгрейду. Стратегічно потрібен перехід до інтегрованих feed-to-fork кластерів, розвиток логістики, простежуваності та ESG, зменшення вуглецевого/азотного сліду й політика сільського розвитку. Лише поєднання масштабу з технологіями, інституціями та екобалансом забезпечить довгострокову перевагу.

Список використаних джерел

1. Adegas, F.S., Correia, N.M., Silva, A.F., Concenço, G., Gazziero, D.L.P., & Dalazen, G. (2022). Glyphosate-Resistant (GR) Soybean and Corn in Brazil: Past, Present and Future. *Advances in Weed Science*, 40. URL: <https://www.scielo.br/j/aws/a/Zyd36gYqNxPCkkBb9XvTzKq/?lang=en> (дата звернення: 01.03.2025).
2. How is China Feeding its Population of 1.4 Billion. URL: <https://chinapower.csis.org/china-food-security/> (дата звернення: 27.08.2025).
3. Tortajada, C., & Zhang, H. (2022). Policies and Politics: Effects on US-China Soybean Trade. *Georgetown Journal of International Affairs*. URL: <https://gja.georgetown.edu/2022/10/26/policies-and-politics-effects-on-us-china-soybean-trade/> (дата звернення: 27.08.2025).
4. Reidy, J. (2024). China Approves GM Corn, Soybean Varieties. URL: <https://www.world-grain.com/articles/19758-china-approves-gm-corn-soybean-varieties> (дата звернення: 01.03.2025).

5. Ukrainian Chamber of Commerce and Industry. (2020). High Proportion of Genetically Modified Soybeans in Ukraine. URL: <https://www.coa-ukraine.com/en/news/168-high-proportion-of-genetically-modified-soybeans-in-ukraine> (дата звернення: 01.03.2025).

6. Wetzels, H. (2020). Where Soya has Scale – Ukraine, Big Ag and Land Concentration. URL: <https://www.arc2020.eu/where-soya-has-scale-ukraine-big-ag-and-land-concentration/> (дата звернення: 01.03.2025).

КОМУНІКАЦІЙНА АРХІТЕКТОНІКА РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Пенькова О.Г.
д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу
Уманський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасному аграрному секторі, де прозорість ланцюгів постачання та соціальна відповідальність стають визначальними критеріями вибору партнерів, репутація підприємства перетворюється на стратегічний актив, що формується системними комунікаціями з ключовими стейкхолдерами. Комунікаційна архітектура репутаційного капіталу охоплює цілісну сукупність інструментів, каналів і смислових акцентів, спрямованих на забезпечення довіри, впізнаваності та стійкості бренду аграрного бізнесу. Ефективне управління репутаційними процесами підсилює конкурентоспроможність підприємства, формує публічну довіру та зміцнює його соціальну легітимність у ринковому середовищі.

Складність та багатоаспектність проблематики побудови ефективної системи комунікацій привертає увагу вітчизняних та іноземних науковців. Кобернюк С. О., Онищенко Н. О. та Пономаренко Ю. С. [1] дослідили теоретичну сутність комунікаційних стратегій в аграрному секторі України. Нуортімо К., Харконен Я. та Брезнік К. розкривають залежність між корпоративною репутацією й її кризовими комунікаціями та інтерактивним маркетингом [2]. Курило В. [3] акцентує увагу на побудові комунікаційних стратегій суб'єктів аграрного бізнесу в умовах кризи. Кузик О.В. [4] наголошує на необхідності використання агробізнесом інтегрованих маркетингових комунікацій з врахування специфіки цільових аудиторій. Роль корпоративної репутації для формування стійких ланцюгів поставок висвітлено у роботі Берлепша Д., Лемке Ф. та Гортон Ф. [5].

Питання побудови ефективних комунікаційних стратегій в аграрному бізнесі є предметом уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, Кобернюк С. О., Онищенко Н. О. та Пономаренко Ю. С. [1] розкривають структурно-логічні засади формування комунікаційної стратегії аграрного підприємства, наголошуючи на важливості інтеграції маркетингових інструментів. Нуортімо К., Харконен Я. та Брезнік К. [2] аналізують взаємозв'язок між корпоративною репутацією, кризовими комунікаціями та інтерактивним маркетингом, акцентуючи на ролі репутації як чинника відновлення довіри під час репутаційних ризиків. Курило В. [3] досліджує механізми антикризової комунікації в аграрному секторі, підкреслюючи значення проактивних стратегій реагування. У свою чергу, Кузик О. В. [4] обґрунтовує доцільність використання аграрними підприємствами інтегрованих маркетингових комунікацій, зорієнтованих на специфіку цільових аудиторій і формування довгострокових взаємовідносин. Значення корпоративної репутації для забезпечення стійкості ланцюгів постачання висвітлено у роботі Берлепша Д., Лемке Ф. та Гортон М. [5], які доводять, що позитивна репутація є ключовим чинником сталого розвитку та довіри партнерів у глобальних агропродовольчих мережах. Отже, наявні дослідження окреслюють важливість комунікаційних стратегій для зміцнення корпоративної репутації аграрних підприємств, проте залишається недостатньо розкритим питання системної побудови комунікаційної архітектури репутаційного капіталу як комплексної управлінської моделі. Метою дослідження є розкриття сутності та структурних компонентів комунікаційної архітектури репутаційного капіталу аграрного бізнесу.

Основний зміст. Репутаційний капітал аграрного підприємства проявляється як багаторівнева структура, фундаментом якої служить цільна система комунікацій, орієнтована на формування, підтримку та зміцнення довіри стейкхолдерів. Ефективне управління цим активом передбачає застосування системного підходу, що синтезує стратегічну, інформаційну, поведінкову та ціннісну складові. У такій концептуальній рамці комунікаційна архітектура постає як організаційна структура, що забезпечує гармонійну інтеграцію різнорівневих взаємодій підприємства з агентами ринкового та соціального середовища.

Таблиця 1

Структура комунікаційної архітекτονіки репутаційного капіталу аграрного бізнесу

Блок	Змістовне наповнення	Ключові інструменти та форми реалізації
Стратегічно-ціннісний	Визначення місії, бачення, корпоративних цінностей та принципів соціальної відповідальності	Кодекс етики, ESG-звітність, брендбук, корпоративна філософія
Інформаційно-комунікаційний	Управління зовнішніми та внутрішніми потоками інформації	PR-кампанії, медіа-стратегія, цифрові комунікації (сайт, соцмережі, контент-аналітика)
Комунікаційно-партнерський	Взаємодія з ключовими групами впливу: працівники, партнери, громади, споживачі, інвестори	Форум-діалоги, партнерські програми, освітні ініціативи, соціальні проєкти
Поведінково-реляційний	Корпоративна культура, внутрішня поведінка менеджменту та персоналу	Лідерські комунікації, внутрішній брендинг, програми залученості
Рефлексивно-аналітичний	Оцінювання ефективності комунікацій, моніторинг репутаційних ризиків	KPI-системи, аналіз тональності медіа-згадок, соціальні опитування

Джерело: розроблено автором

Результати дослідження дозволили ідентифікувати ключові блоки комунікаційної архітекτονіки репутаційного капіталу, які утворюють взаємопов'язану систему управління репутаційними процесами. Їх логіка відображає рух від стратегічно-ціннісних орієнтирів до практичних інструментів комунікацій та механізмів моніторингу ефективності. Узагальнена структура наведена в таблиці 1.

Отже, комунікаційна архітектоніка репутаційного капіталу аграрного бізнесу функціонує як динамічна модель, у якій стратегічні настанови трансформуються в практичні комунікаційні дії, підкріплені цінностями соціальної відповідальності. Її ефективність визначається здатністю підприємства забезпечувати прозорість, автентичність та сталу взаємодію зі стейкхолдерами, що підсилює конкурентоспроможність і соціальну легітимність аграрного бізнесу.

Висновки та пропозиції. Результати дослідження поглиблюють теоретичне розуміння структури та логіки функціонування комунікаційної архітектоники репутаційного капіталу аграрного бізнесу як цілісної системи управління довірою та соціальним іміджем підприємства. Доцільним є подальше удосконалення механізмів її практичної реалізації через розробку галузевих стандартів комунікаційної взаємодії та впровадження індикаторів оцінювання репутаційної ефективності.

Список використаних джерел

1. Кобернюк С. О., Онищенко Н. О., Пономаренко Ю. С. Формування комунікаційної стратегії аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2024. №23. С. 172-178.
2. Nuortimo, K., Harkonen, J. & Breznik, K. Exploring corporate reputation and crisis communication. *Journal of Marketing Analytics*. 2024. doi:10.1057/s41270-024-00353-8
3. Курило В. Кризові комунікації в агробізнесі: формування ефективної стратегії реагування. *Науково-практичний альманах «Інноваційна наука»*. 2025. Т1. №1. С. 123-130.
4. Кузик О.В. Споживач у системі маркетингових комунікацій агробізнесу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 23–28.
5. Berlepsch, D., Lemke, F. & Gorton, M. The Importance of Corporate Reputation for Sustainable Supply Chains: A Systematic Literature Review, Bibliometric Mapping, and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*. 2022 Oct 13:1-26. doi: 10.1007/s10551-022-05268-x. Epub ahead of print. PMID: 36259069; PMCID: PMC9559133.

БАГАТОВИМІРНІСТЬ ПОНЯТТЯ «УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ»

Зось–Кіор М. В., д.е.н., професор
Роговенко В.О., здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

Поняття «регіон» розглядається з різних точок зору, тому є різноманітним та дискусійним. Регіон є цілісним утворенням і як об'єкт дослідження у науці сформувався доволі давно. Його теоретичний базис є досить міцним, що стало результатом ґрунтовних досліджень науковців, які вивчали проблеми регіональної економіки з економічної, екологічної, географічної, адміністративної та етнічної перспектив.

Соціально–економічна сутність регіону визначає його як територію, у межах якої здійснюється виробництво, розподіл, обмін і споживання благ та послуг. Важливою ознакою регіону є міцні внутрішні економічні зв'язки, що роблять його відносно самодостатнім у межах національної економічної системи [1–2; 5]. Водночас соціокультурний аспект передбачає наявність у регіону специфічних культурних рис – традицій, мови, етнічного складу, релігійних особливостей, що формують менталітет населення та забезпечують його відмінність від інших територій [4; 6].

Історичний контекст також має важливе значення у визначенні регіону. У документах політичних партій і рухів історичні регіони – території, виділювані не тільки за просторово–географічною ознакою, але й, головним чином, за культурно–історичними характеристиками. Природні регіони розглядаються як історично сформовані цілісні територіальні утворення, які відрізняються особливостями етнічного й конфесіонального складу населення, специфікою господарського укладу, побутових традицій [5; 7–9].

В умовах глобалізації регіони почали брати активну участь у встановленні міжнародних зв'язків, вирішенні міжнародних проблем, претендують на роль повноцінних суб'єктів

міжнародних відносин на рівні з національними. Це свідчить про розширення їхнього функціонального значення та вихід за межі суто адміністративної ролі [3; 5–6].

Категорія «регіон» охоплює значно ширший зміст, ніж лише адміністративно–територіальні межі. Він виступає не тільки як елемент управлінської структури держави, а й як простір із власними соціокультурними, економічними та історичними особливостями. Регіон визначається внутрішніми економічними зв'язками, що формують його господарську самодостатність, а також унікальними культурними рисами, які відображають традиції, мову, релігію та менталітет населення. Таким чином, регіон є комплексною категорією, що поєднує адміністративні, соціокультурні й економічні виміри, забезпечуючи цілісність та ідентичність певної території.

Отже, управління регіоном – це системна діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємницьких структур, громадських інституцій, спрямована на забезпечення збалансованого соціально–економічного розвитку території. Воно охоплює планування, організацію, координацію, контроль процесів використання природних, трудових, фінансових, інноваційних ресурсів з урахуванням особливостей регіону. Метою управління є підвищення конкурентоспроможності регіону, зміцнення його економічної самодостатності, покращення якості життя населення, забезпечення сталого розвитку в умовах децентралізації і глокальних викликів.

Список використаних джерел

1. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos–Kior M. Financial management of innovative eco–entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. P. 152–165.
2. Zos–Kior M., Plyin V., Bondarskaya A. Globalization and land–use prospects for agrarian enterprises. *The Advanced Science Journal*. 2014. Vol. 8. P. 205–208.

ADAPTING INTERNATIONAL MARKETING MODEL FOR IT COMPANIES TO THE CURRENT CHALLENGES ON THE GLOBAL MARKET

Mykhalchenko I. G.

Associate Professor of Marketing Department
State University "Kyiv Aviation Institute"

Statement of the problem and analysis of recent studies. IT products marketing is a complex and multifaceted process that requires creativity, an in-depth understanding of the target audience and an ability to adapt quickly. Successful implementation of marketing strategies is crucial not only for a company's commercial success, but also for its ability to form long-term relationships with customers. This ensures sustainable development in a competitive environment and anticrisis management. According to the previous study, the main components of IT product marketing include performance marketing, product marketing and brand marketing [1-3]. But to be effective on the global market IT companies should include various aspects that help effectively enter international markets, adapt products and services to the needs of different consumers, and develop promotion strategies that correspond to the specifics of each region.

Main content. The attention of this study is focusing at the activity of Ukrainian IT company Ajax Systems. Based on Ajax Systems' experience, the international marketing model for IT companies includes various aspects that help them effectively enter international markets, adapt their products and services to the needs of different consumers, and develop promotional strategies tailored to each region.

Ajax Systems emphasises the importance of product localisation. This involves translating the interface and adapting the functionality to the specific requirements of users in different countries. For instance, the company considers different security standards, legal requirements and cultural characteristics, enabling it to produce items that align with consumer expectations.

Promotion strategy is also a key element of international marketing. Ajax Systems uses a variety of communication channels, including social networks, online advertising, and participation in international exhibitions. This increases brand awareness and attracts new customers. Another important component is establishing partnerships with local distributors and agents to help expand market opportunities.

The product element of the marketing mix is primarily focused on standardising and adapting products. The company primarily offers an unchanged product to the external market. This strategy is effective when the product offers the same level of utility to consumers in different markets. However, given the specific technical capabilities of IT products, it is necessary to adapt the product and its properties to the conditions of a particular sales market.

A striking example of this is the certification of Ajax Systems products on the European and British markets [4]. However, it should be noted that product adaptation requires substantial capital and experience, both of which the company has effectively attracted. It is also important to identify the target consumer of the IT product, i.e. whether it is intended for the B2C or B2B market.

Thus, a well-thought-out marketing policy covering the entire range of marketing tools is key to the success of IT companies in the market, as demonstrated by Ajax Systems.

Conclusions and proposals. Ajax Systems' international marketing strategy centres on forming effective partnerships with distributors. This approach ensures high product quality and adaptation to local markets, enabling the company to successfully penetrate global markets and maintain stable demand for its products worldwide.

Ajax Systems' international marketing model for IT companies demonstrates that successful entry into international markets requires a comprehensive approach, incorporating market research, product localisation, and effective promotional strategies. Other IT companies seeking to expand their global presence can learn from this experience.

References

1. Polous, O., Mykhalchenko, I., Radchenko, H., Lysenko, O. Anticrisis marketing of IT sector companies in the conditions of economic activity's informatization and intellectualization. *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*. 2024. Vol. 12, no 1. P. 189-195. URL: <https://doi.org/10.25673/115697>.
2. Богданов В. Етапи формування маркетингової стратегії ІТ-підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-56>.
3. Корж М., Сова В., Фоміченко І. Маркетингова стратегія виходу українських ІТ-компаній на світовий ринок. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. Випуск 125 (6). С. 37–54. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)03](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)03).
4. Офіційний сайт компанії «Ajax Systems». Режим доступу: <https://ajax.systems/ua> (дата звернення: 20.10.25).

ПИТАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Ребрина А.М., к.е.н., доцент
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
Мальський О.М., партнер, голова практики корпоративного
права та М&А, практики міжнародної торгівлі
Адвокатське об'єднання «ЕТЕРНА ЛЮ»

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Україна перебуває у ситуації надзвичайно високої потреби в капіталовкладеннях для відновлення та модернізації інфраструктури, енергетики, ЖКГ, транспорту, соціальних об'єктів та оборонно-критичної логістики. За цих умов публічно-приватне партнерство (далі – ППП) природно розглядається як базовий інструмент мобілізації приватного та змішаного капіталу з перенесенням частини ризиків на приватного партнера та оплатою результату протягом усього життєвого циклу проєкту. Проблематика економічних засад залучення інвестицій через ППП має потужну міжнародну теоретико-методичну базу, що сформувалася на перетині фінансів, інституційної економіки та публічного управління. Класичні підходи до політики й фінансування ППП систематизовано в працях Е. Йескомба, який окреслив принципи прийняття рішень, структурування контрактів і критерії доцільності використання ППП порівняно з традиційним державним інвестуванням [1]. Вагоме місце займає також узагальнення «світової революції ППП» Д. Грімсі та М. Льюїса, де описано еволюцію інфраструктурних контрактів і проєктного фінансування в різних країнах [2]. З позицій економічної теорії попиту, ціноутворення ризику та фіскальних ефектів фундаментальні орієнтири запропонували Е. Енгель, Р. Фішер та А. Галетович: вони показали, коли ППП має переваги над бюджетним будівництвом і чому ППП не «звільняє» публічні кошти, якщо розглядати повний життєвий цикл та приховані

зобов'язання [3]. В українському науковому й прикладному дискурсі вагомий внесок зробила І. В. Запатріна, яка досліджує нормативно-правові й інституційні аспекти розвитку ППП (зокрема, у публічних будівлях та інфраструктурі) та еволюцію регулювання ППП в Україні; її роботи окреслюють бар'єри входу приватного капіталу й можливі шляхи їх подолання [4; 5].

Основний зміст. Публічно-приватне партнерство (ППП) у сучасній практиці це не лише форма «співпраці держави й бізнесу», а довгострокова контрактно-інституційна конструкція, що залучає приватний капітал, управлінські компетенції та технології для створення й надання суспільно важливих послуг. Економічна логіка ППП зводиться до порівняння «традиційної бюджетної моделі» і «моделі ППП» за критеріями вартості життєвого циклу (LCC), середньозваженої вартості капіталу (WACC), розподілу/утримання ризиків і фіскальних наслідків/доступності (affordability). Ціль публічної сторони це досягти цінності за гроші (VfM): або зменшити приведену вартість послуги за заданого рівня якості, або підвищити якість без збільшення приведених витрат. Вибір схеми платежів (user-*pay* тарифна, *availability-pay* з бюджетною оплатою доступності, чи гібридна) залежить від прогнозованості попиту, соціальних обмежень на тарифи, секторальної специфіки та можливостей співфінансування (гранти, донорські кошти, фонди розвитку).

Ефективність ППП визначається насамперед правильним управлінням ризиками, адже саме ризикова надбавка формує вартість боргу й капіталу, а відтак і LCC. Базовий принцип розподіл ризику тій стороні, що може його мінімізувати за найнижчою ціною, із чіткою договірною фіксацією тригерів, компенсацій і механізмів вирішення спорів. У практиці це оформлюється через матрицю ризиків із категоріями: будівельні (дизайн/затримки/перевищення кошторису), експлуатаційні (O&M, продуктивність, енергоємність), ризики попиту/доходу, регуляторні та політичні (у т.ч. зміна законодавства), форс-мажор/воєнні, валютні та інфляційні, ESG/довкілля, а також ризики фінансування (рефінансування, процентні ставки). Для кожної категорії задаються: власник ризику

(Public/Private/Shared), метрики моніторингу, план пом'якшення (mitigation) і формула компенсації.

В українських реаліях вирішальними є політичні, воєнні й регуляторні ризики, що піднімають WACC і ускладнюють bankability. Тому потрібен дерискінг-стек, який знижує премії за ризик і «відкриває» фінансове закриття:

- Страхування некомерційних ризиків (політичних/воєнних) для інвестицій і кредитів; покриття експропріації, конвертації, перерв у діяльності, force majeure.

- Гарантії (державні, муніципальні, міжнародні), зокрема first-loss на портфельному рівні, контргарантії для ЕКА/МФО.

- Підтримка доходу: MRG (мінімальна виручка) для тарифних моделей у фазі «розкрутки», availability-платежі з чітким KPI.

- Viability Gap Funding (VGF) — цільові гранти/капітальні внески для зниження початкового боргового навантаження й вирівнювання LCC.

- Макро-механізми: індексація платежів, частковий FX-хедж, коридори інфляції, compensation events при змінах регулювання.

- Фінансова структуризація: DSRA (резерв обслуговування боргу), step-in права кредиторів, escrow-рахунки, waterfall платежів, кові-нанти DSCR/LLCR.

- Стандартизація: типові договори (стабільні шаблони концесій/DBFO), прозора PSC/VfM-оцінка та незалежна техніко-економічна експертиза.

Узагальнюючи, матриця ризиків у проектах державно-приватного партнерства має спиратися на принцип порівняльної переваги: будівельні та операційні ризики ефективніше утримує приватний партнер через контроль над кошторисом, строками та експлуатаційною дисципліною, тоді як регуляторні й політичні – держава, зокрема через стабільні правила, гарантії та зовнішнє страхування.

Таблиця 2

Матриця розподілу ключових ризиків у проєктах ІІІІ та інструменти їх пом'якшення (деріскінгу)

Ризик	Розподіл ризиків	Інструменти пом'якшення
Будівельний (ціна/строки)	Приватний	Фіксована ціна, «turnkey», performance bonds, страхування
Операційний (O&M, надійність)	Приватний	KPI/SLA, штрафи/бонуси, резерви на капремонти
Попиту (трафік/споживання)	Залежно від моделі	AP — державний; тарифна — приватний; гібрид — поділ + MRG/коридори
Регуляторний/тарифний	Державний/змішаний	Правила перегляду тарифів/платежів, компенсації за зміни
Валютний/інфляційний	Змішаний	Індексація, FX-хедж, частка гривневого боргу
Політичний/воєнний/форс-мажор	Державний/страховик	Політичне/воєнне страхування, договірні клаузули компенсацій

Примітка*. Складено авторами на основі узагальнення досліджень

Ризик попиту є налаштовуваним параметром моделі: у контрактах із платежами за доступність (availability payments) він переважно переходить на державу, у тарифних схемах лишається у приватного партнера, а в гібридних рішеннях ділиться та згладжується за допомогою мінімально гарантованого доходу (MRG) і коридорів доходів.

Валютні та інфляційні ризики повинні бути формалізовані в договорі через прозору індексацію платежів, частку довгих позик у національній валюті та інструменти хеджування, що прямо зменшує премію за ризик і, відповідно, середньозважену вартість капіталу.

Політичні, воєнні та форс-мажорні ризики мають покриватися зовнішнім страхуванням у поєднанні з чіткими компенсаційними клаузулами, що підвищує придатність проєктів

до фінансування та скорочує час до фінансового закриття. Відтак, зміст і параметри матриці ризиків необхідно адаптувати до сектора та підтверджувати кількісними тестами чутливості, аби однозначно фіксувати, «хто за що платить і коли». Такий підхід підсилює конкуренцію на тендері, поліпшує банківські умови, знижує WACC і забезпечує баланс між якістю послуги, інвестиційною привабливістю та фіскальною стійкістю.

Висновки та пропозиції. Публічно-приватне партнерство постає не як замітник, а як раціональне доповнення традиційного державного інвестування, що за належного проєктного дизайну дозволяє зменшити сукупну вартість за життєвий цикл (LCC), понизити премію за ризик і, відповідно, середньозважену вартість капіталу (WACC), водночас підвищуючи якість та передбачуваність публічних послуг. Економічна логіка вибору між тарифною, контрактною на основі платежів за доступність (AP) та гібридними моделями має ґрунтуватися на оцінці «цінності за гроші» (VfM/PSC), еластичності та стабільності попиту, соціальній прийнятності тарифів і наявності фіскального простору для довгострокових зобов'язань. Ключовою умовою «придатності до фінансування» є коректна матриця розподілу ризиків: будівельні та операційні ризики у приватного партнера; регуляторні, політичні та воєнні під відповідальністю держави з використанням страхування, гарантій. Допоміжна архітектура деріскінгу (MRG, VGF, доходні коридори, індексація, FX-хедж) повинна бути тонко калібрована й прозоро закріплена в контрактах і правилах.

Список використаних джерел

1. Yescombe, E. R.; Farquharson, E. *Public-Private Partnerships for Infrastructure: Principles of Policy and Finance* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann, 2018.
2. Grimsey, D.; Lewis, M. K. *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Edward Elgar, 2004.

3. Engel, E.; Fischer, R.; Galetovic, A. *The Economics of Public-Private Partnerships: A Basic Guide*. Cambridge University Press, 2014.
4. Zapatrina, I. Public-private partnership in Ukraine: the prospects of use to realize infrastructural projects and provide public services. *Economy and Forecasting*, 2010, no. 4, pp. 62–86.
5. Zapatrina, I. The Ukraine Continues Development of PPP Regulation and Practices. *European Procurement & Public Private Partnership Law Review*, 2018, Vol. 13(1), 83–86.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СПОЖИВЧИХ ПЕРЕВАГ

Лементовська В.А., к.е.н., доцент
Уманський національний університет

Сучасний етап розвитку економіки характеризується динамічністю ринкових процесів, посиленням конкуренції, стрімкою цифровізацією та трансформацією споживчих цінностей. У цих умовах споживач стає активним учасником ринку, безпосередньо впливаючи на маркетингові стратегії підприємств. Після пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану в Україні спостерігається суттєве переосмислення споживчої поведінки: покупці орієнтуються не лише на ціну та якість, а й на цінності бренду, його соціальну відповідальність, зручність сервісу та персоналізацію. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування маркетингових стратегій, що відповідають сучасним викликам.

Сучасне середовище функціонування підприємств роздрібно торгівлі в Україні та на глобальному рівні детерміноване економічною нестабільністю, цифровою трансформацією та глибинними змінами в поведінці споживачів. Традиційні маркетингові підходи втрачають ефективність, оскільки споживачі дедалі більше цінують комплексний досвід взаємодії, що включає зручність, персоналізацію, емоційний зв'язок із брендом та його соціальну відповідальність. У таких умовах конкурентоспроможність залежить від здатності компанії створювати унікальний клієнтський досвід, підтримувати сталі відносини з аудиторією та формувати її лояльність.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень

Проблема полягає у необхідності адаптації маркетингових стратегій роздрібних торговельних підприємств до нових реалій, коли ключову роль відіграють не операційні показники, а глибина взаємин із клієнтом.

Дослідження Біловодської О. та Береговенко Д., підтверджують значний вплив цифровізації, ціно-чутливості та соціальних факторів на поведінку споживачів в умовах кризи [1]. Зарубіжні науковці (наприклад, у роботі «Service quality and store design in retail

competitiveness») акцентують на важливості якості обслуговування та дизайну торговельного простору як ключових факторів конкурентної переваги [2]. Це свідчить про потребу в інтеграції клієнтоорієнтованих, досвідових та інноваційних підходів до маркетингу.

Основний зміст. У контексті розвитку роздрібно́ї торгівлі маркетинг виконує функцію координатора взаємодії між підприємством і споживачем, забезпечуючи створення, комунікацію та доставку споживчої цінності. Саме здатність підприємства гнучко реагувати на зміни споживчих очікувань і швидко адаптуватися до нових форматів обслуговування визначає рівень його конкурентоспроможності.

Зміни у споживчій поведінці, що відбулися в останні роки, істотно вплинули на систему маркетингових комунікацій підприємств. За даними досліджень, понад 70% споживачів надають перевагу брендам, які демонструють соціальну відповідальність, а понад 60% очікують персоналізованих пропозицій через цифрові канали[3,4].

Основними тенденціями трансформації споживчих переваг є[1-5]:

- підвищення значущості емоційного та досвідового маркетингу;
- зростання попиту на сталу, етичну та локальну продукцію;
- перехід до цифрових каналів комунікації та онлайн-покупок;
- посилення ролі програм лояльності, побудованих на аналізі великих даних.

У відповідь на ці зміни підприємства роздрібно́ї торгівлі впроваджують інноваційні маркетингові стратегії, серед яких:

- омніканальна стратегія, що забезпечує безперервний клієнтський досвід між онлайн- і офлайн-каналами;
- стратегія персоналізації, заснована на використанні big data для формування індивідуальних пропозицій;
- бренд-орієнтована стратегія, яка акцентує увагу на емоційному залученні споживача;
- ESG-стратегія, спрямована на формування соціально відповідального іміджу підприємства.

Впровадження таких підходів дозволяє не лише посилити позиції бренду, а й забезпечити його адаптивність до ринкових викликів.

Крім того, особливого значення набуває контент-маркетинг, орієнтований на створення довготривалих емоційних зв'язків між брендом і споживачем. Для українського ринку важливою тенденцією є поєднання комерційних і соціальних ініціатив — підтримка локальних

виробників, екологічні проекти, національно орієнтовані кампанії, що формують довіру й лояльність споживачів.

Висновки та пропозиції. Для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств роздрібною торгівлі необхідно:

1. Інтегрувати клієнтоорієнтовані стратегії на основі глибокої аналітики даних, використовуючи CRM-системи, AI та Big Data для персоналізації комунікації та прогнозування поведінки .

2. Впроваджувати омніканальні рішення, що забезпечують єдність онлайн- та офлайн-досвіду, розвиваючи такі сервіси, як click & collect.

3. Розвивати емоційний брендинг та соціальну відповідальність, диференціюючи пропозицію через локальні ініціативи, екологічні проекти та власні торгові марки, що формують довіру.

4. Інвестувати в цифрову інфраструктуру, оптимізуючи логістику, управління запасами та впроваджуючи прогнозну аналітику для підвищення операційної гнучкості .

Таким чином, ефективне використання цифрових технологій, персоналізація комунікацій і розвиток соціально відповідального маркетингу є ключовими детермінантами формування конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі у новій економічній реальності.

Список використаних джерел

1. Біловодська О. О., Береговенко Д. С. Трансформація поведінки українських споживачів під впливом невизначеності: тенденції та модель раціональності в умовах кризи. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 2 (42). С. 7–19. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-7-19>

2. Faria S., Carvalho J. M. S., Vale V. T. Service quality and store design in retail competitiveness. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2022. Vol. 50, No. 13. P. 184–199. URL: <https://DOI: 10.1108/IJRDM-01-2022-0005>

3. How Market Orientation Impacts Customer's Brand Loyalty and Buying Decisions. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. Vol. 15, No. 8. 357. URL: DOI: [10.3390/jrfm15080357](https://doi.org/10.3390/jrfm15080357)

4. Ільчук М. П., Кириченко А. В., Томашевська О. В., Ус С. М., Іванов Є. В. Роздрібний продаж продуктів харчування в Україні: від довоєнного періоду до перспектив відновлення. *Економіка та управління бізнесом*. 2025. № 16 (1). С. 9–28. URL: DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/1.2025.09>

5. Ільчук О. П., Миськів Г. Б. Тенденції зміни поведінки споживачів під час кризових явищ в економіці України та європейських країн. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-2>

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ВНЗ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Решетнікова О.В., к.е.н., доцент

Шульга Л.В. к.е.н., доцент

Полтавський державний аграрний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасний етап розвитку освіти в Україні характеризується активною цифровізацією усіх сфер діяльності вищих навчальних закладів. У конкурентному середовищі освітнього ринку вміння ефективно управляти цифровими комунікаціями визначає рівень впізнаваності бренду університету, його репутацію та привабливість для потенційних студентів. Для ВНЗ України це особливо важливо, адже вони діють у складних умовах воєнного часу, обмежених ресурсів та необхідності підтримувати постійну довіру суспільства. Актуальність теми зумовлена потребою в удосконаленні стратегічного підходу до управління присутністю університетів у соціальних мережах, розробленні інтегрованих комунікаційних стратегій та впровадженні сучасних цифрових інструментів, що забезпечують ефективну взаємодію з аудиторією.

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що для більшості українських закладів вищої освіти просування в інтернеті та управління онлайн-репутацією є відносно новим напрямом діяльності [1]. Встановлено, що мережі активно використовуються як майданчики комунікації, при цьому значна аудиторія шукає інформацію про університети саме в соцмережах [2, с. 275]. Рамський А. [3] досліджує, як українські ВНЗ адаптують свої комунікаційні стратегії в умовах війни: онлайн-формати, формування внутрішніх інформаційних екосистем, швидка реакція на зовнішні виклики. А Терехов Д. [4, с. 204], пропонує модель управління онлайн-репутацією підприємства на основі сучасних інструментів контент-маркетингу, що може бути

адаптована для закладів освіти як ефективний механізм формування позитивного цифрового іміджу.

Попри значну кількість праць, питання комплексного аналізу ефективності та інноваційних механізмів управління цифровими комунікаціями українських ВНЗ у соціальних мережах залишаються недостатньо опрацьованими. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ефективних інноваційних механізмів управління цифровими комунікаціями в соціальних мережах для вищих навчальних закладів України.

Основний зміст. Управління цифровими комунікаціями у соціальних мережах передбачає системну діяльність, спрямовану на планування, створення, поширення, моніторинг та коригування контенту з урахуванням потреб цільової аудиторії. Одним із провідних напрямів є впровадження інноваційних форматів контенту. Українські ВНЗ активно використовують короткі відео, інтерактивні історії, онлайн-трансляції подій, подкасти, опитування, освітні челенджі та контент, створений самими студентами (UGC). Такі формати підвищують автентичність комунікації та сприяють емоційному зв'язку аудиторії з університетом. Наприклад, Полтавський державний аграрний університет впровадив серію прямих ефірів під назвою «Тест-драйв спеціальностей та освітніх програм», де викладачі та студенти розповідали про свої спеціальності, що сприяло зростанню підписників і підвищенню впізнаваності бренду серед абітурієнтів. Використання сервісів Hootsuite або Google Analytics дозволяє здійснювати моніторинг згадок про університет, відстежувати динаміку залученості, аналізувати настрої аудиторії. На думку Терехова Д. [4], саме системний підхід до аналізу онлайн-репутації є запорукою формування довгострокового позитивного іміджу. Ефективна стратегія цифрових комунікацій має ґрунтуватися на принципах контент-маркетингу. Це передбачає створення цінного, релевантного й послідовного контенту для різних цільових груп – абітурієнтів, студентів, випускників, роботодавців і партнерів. Практика показує, що університети, які мають чітко сформульовану контент-стратегію (з плануванням типів контенту, частоти

публікацій, КРІ ефективності), демонструють вищий рівень залученості та довіри аудиторії.

В умовах війни університети стикаються з інформаційними ризиками. Формування планів кризових комунікацій, створення каналів швидкої взаємодії у соцмережах дає змогу зберегти довіру аудиторії. Прикладом є дії Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, який оперативно інформує студентів через офіційний телеграм-канал про безпекові ситуації.

Соціальні мережі стають ядром цифрового брендингу ВНЗ. Важливо забезпечити єдність стилю, візуальної айдентики, тону комунікації та ключових меседжів у всіх каналах. Гарним прикладом тут є НУ «Кієво-Могилянська академія», візуальний стиль якої простежується у усіх соцмережах.

Висновки та пропозиції. Управління цифровими комунікаціями у соціальних мережах є ключовим чинником формування позитивного іміджу та конкурентоспроможності вищих навчальних закладів України. Інтеграція сучасних інструментів контент-маркетингу, аналітики та брендингу дозволяє підвищити ефективність взаємодії з аудиторією, зміцнити довіру й забезпечити сталий розвиток освітніх інституцій у цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Міцура О.О., Хижняк М.О. (2012). Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи. Маркетинг і менеджмент інновацій. № 4. С. 121-129. URI: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29910> (Дата звернення 26.11.2025).
2. Бондаренко Т.В., Стеценко В.П., Стеценко Н.М., Ткачук, Г.В. (2021). Цифрова присутність закладів вищої освіти у соціальних мережах Facebook та Instagram. Інформаційні технології і засоби навчання, 84(4), 271-284. <https://doi.org/10.33407/itlt.v84i4.3551>
3. Рамський А. (2023). Цифрова трансформація комунікаційних стратегій закладів вищої освіти України в період

війни. Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології, 2 (1). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2023-2-1-7>

4. Терехов Д.С. (2024). Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. Сталій розвиток економіки. № 1 (48). С. 201–205. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-28>

ОПТИМІЗАЦІЯ «ОСТАННЬОЇ МИЛІ» В ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ»

Корман І.І., к.е.н., доцент

Семенда О.В., к.е.н., доцент

Уманський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Розвиток електронної комерції в Україні актуалізував потребу у вдосконаленні логістичних процесів, зокрема доставки «останньої милі» — найдорожчого та найчутливішого етапу ланцюга постачання. Його ефективність визначається станом інфраструктури, рівнем цифровізації та поведінкою споживачів, а в умовах воєнного стану — ще й стабільністю транспортних маршрутів і гнучкістю логістичних систем.

За спостереженнями Крутьби Ю. В. та Паранич П. П. [1], український ринок логістичних послуг переживає трансформацію, орієнтуючись на потреби e-commerce і цифрове управління доставкою. Ільченко Н. Б. та Котова М. В. [2] відзначають, що ключовими чинниками ефективності last-mile є швидкість, точність і зручність, однак в Україні ці параметри обмежуються недостатньою інфраструктурою та низьким рівнем автоматизації. На думку Кравченко О. М. [3], цифровізація останньої милі — один із найефективніших способів зниження витрат і підвищення якості обслуговування, зокрема через використання штучного інтелекту для оптимізації маршрутів. Водночас інтеграція IT-рішень із CRM-системами маркетплейсів залишається проблемою для більшості українських компаній.

Отже, науковці активно досліджують цифрову трансформацію логістики, проте практичний досвід українських маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua, Allo, Epicentr Online тощо) у сфері оптимізації останньої милі все ще вивчений недостатньо. Це визначає необхідність подальших досліджень, спрямованих на розроблення ефективних моделей доставки в українських реаліях.

Основний зміст. Одним із найбільших логістичних викликів для України є саме останній етап доставки: зростання кількості малих замовлень, необхідність швидкої доставки, ускладнена інфраструктура через війну. В Україні логістичні оператори, такі як Нова Пошта, Укрпошта, Meest Express, зазнали скорочення відправлень і доходів через війну та зміну логістичних маршрутів.

Українські маркетплейси використовують різні моделі доставки: поєднання власних складів та партнерських операторів, використання мережі поштоматів і мікрохабів, активне впровадження цифрових технологій (аналітика даних, маршрутизація). [4]

Основні виклики та проблеми – нестабільна інфраструктура (особливо в регіонах та через воєнний стан), високі витрати на паливо та транспортування, «порожні пробіги» кур'єрів, недосконале прогнозування попиту та навантаження, обмежене фінансування, брак кадрів і відсутність стратегічного планування. [5]

Поряд з цим, споживачі ставлять високі вимоги, основними з яких є швидкість доставки, можливість відстеження, зручність отримання й повернення. Якщо цього немає, виникає ризик втрати клієнта.

Для оптимізації «останньої милі» в онлайн торгівлі можна виділити такі напрями:

1. Розширення мережі самовивозу і поштоматів. Відкриття мікрохабів ближче до житлових зон і використання поштоматів дозволяє зменшити витрати на кур'єрську доставку і скоротити час до споживача. З огляду на досвід України, цей підхід сприяє підвищенню гнучкості логістики і знижує залежність від традиційних кур'єрських маршрутів.

2. Цифрова аналітика, маршрутизація та автоматизація. Використання Big Data, AI, IoT для прогнозування обсягів замовлень, планування маршрутів, оптимізації кур'єрських ланцюгів. Інтеграція хмарних сервісів управління логістикою (як ANT-Logistics) дозволяє ефективніше контролювати last-mile процеси.

3. Екологічні й стійкі моделі доставки. В умовах міст та зростаючих екологічних вимог – використання електромобілів, велосипедів-кур'єрів, доставки поза піковими годинами. Це має сенс не лише з точки зору екології, а й з точки зору іміджу бренду маркетплейсу як відповідального.

4. Партнерські екосистеми та гнучкі моделі співпраці. — Співпраця маркетплейсів із локальними кур'єрськими службами, поштома-т-мережами, транспортними стартапами дозволяє краще охоплювати регіони, знижувати витрати та підвищувати швидкість. В Україні ця модель стає дедалі актуальнішою в умовах деконцентрації логістики через воєнні виклики.

Висновки та пропозиції. Оптимізація останньої милі в онлайн-торгівлі є стратегічним фактором успіху маркетплейсів, особливо в українських реаліях. Досвід українських маркетплейсів показує: поєднання технологій (аналітика, автоматизація), розширеної інфраструктури для самовивозу/поштома-т-ів та партнерських моделей співпраці дозволяє підвищити ефективність доставки, знизити витрати і підвищити задоволеність клієнтів. Водночас без вирішення інфраструктурних, кадрових і фінансових бар'єрів неможливо досягти оптимального рівня. Подальші дослідження і практика мають бути спрямовані на адаптацію міжнародного досвіду під українські умови, особливо з урахуванням впливу війни на логістичні ланцюги. Впровадження екологічних моделей доставки стане не тільки конкурентною перевагою, а й елементом корпоративної соціальної відповідальності.

Список використаних джерел

1. Крутьба Ю. В., Паранич П. П. Сучасний стан і особливості розвитку ринку логістичних послуг в Україні. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, № 1 (14), 2020, с. 129-136. DOI: [10.30837/ITSSI.2020.14.129](https://doi.org/10.30837/ITSSI.2020.14.129)
2. Льченко Н. Б., Котова М. В. Last Mile Delivery for e-Commerce: Challenges, Benefits, and Future. *Бізнес Інформ*, № 3 (2020), с. 148

154. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-3_0-pages-148_154.pdf
3. Кравченко О. М. Цифровізація логістики останньої милі: виклики та перспективи для українських компаній. *Економіка і суспільство*, № 61, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3615/3546/>
4. Modern successful global solutions in environmentally friendly urban delivery and their application in Ukraine. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*, № 24, 2024. URL: https://www.smart-scm.org/en/journal-24-2024/modern-successful-global-solutions-in-environmentally-friendly-urban-delivery-and-their-application-in-ukraine/?utm_source
5. Слободзяник Р.В., Чернописька Н. В., Логістика електронної комерції: стійкість ланцюгів постачання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, 2024, № 1 (11), с. 145-152.

ВИБІР ОПТИМАЛЬНИХ РІШЕНЬ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Порфіренко В.І., к.е.н., доцент
Матвієнко А.А., студентка

Національний транспортний університет

Анотація. У доповіді розглядається актуальне питання вибору оптимальних управлінських рішень у системі адміністративного менеджменту України в умовах війни на прикладі підприємства ПрАТ «Рембудкомплект»[1]. Визначено, що ефективність управління безпосередньо залежить від здатності керівника швидко адаптуватися до стрімких змін середовища, обмеженості або нестачі ресурсів та високого рівня невизначеності. У період військового стану традиційні управлінські моделі втрачають ефективність, тому зростає потреба у впровадженні антикризових методів, гнучких управлінських підходів та стратегічного планування.

На прикладі аналізу діяльності ПрАТ «Рембудкомплект» визначено ключові оптимальні рішення, які ґрунтуються на системному та ситуаційному аналізі, оцінюють ризики, сценарне прогнозування і раціональний розподіл ресурсів. Застосування адаптивних моделей управління дозволяє забезпечити безперервність діяльності, підтримати ефективність комунікацій і мінімізувати втрати у кризовий період в умовах військової агресії росії.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, ПрАТ «Рембудкомплект», оптимальне управлінське рішення, воєнний стан, антикризове управління, стратегічне планування, ризики, адаптація, ефективність, стабільність.

Постановка проблеми. Військовий стан в Україні створив безпрецедентні умови для функціонування бізнесу. Нестабільність ринку, логістичні обмеження, скорочення попиту та міграція населення змусили підприємства шукати нові форми діяльності й адаптувати управлінські підходи. В таких умовах важливу роль відіграє адміністративний менеджмент, який

забезпечує ефективність ухвалення рішень, оптимальний розподіл ресурсів і стійкість підприємства.

Основний зміст. Прикладом успішної адаптації є Приватне акціонерне товариство «Рембудкомплект», [1] яке знаходиться у Київській області, Бучанського району, яке до початку війни спеціалізувалося на виробництві та транспортуванні бетонних виробів. Внаслідок бойових дій ринок будівництва фактично зупинився, і підприємство опинилося перед загрозою втрати основного джерела прибутку. Проте завдяки ефективному менеджменту керівництво компанії зуміло прийняти оптимальні управлінські рішення, що дозволили не лише зберегти виробничу діяльність, а й сприяло новий рівень розвитку.

До 2022 року ПрАТ «Рембудкомплект» мало стабільне положення на ринку. Маючи у своєму розпорядженні виробничі майданчики площею 6 гектарів, з технічними та офісним приміщенням, гуртожиток, та власний автопарк. Основна діяльність підприємства полягала у виробництві бетонних виробів, їх транспортуванні та забезпечення будівельних об'єктів.

З початком війни підприємство втратило частину замовлень, та співробітників, а потреба в бетонних виробках різко знизилася. Керівництво опинилося перед вибором: скорочення персоналу та консервування виробництва або шукати нові напрями діяльності. Саме тоді адміністративний менеджмент став ключовим інструментом антикризового управління. [2]

Адміністративний менеджмент у цьому випадку виконав свою головну функцію -забезпечив стабільність, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства. Після аналізу ринку керівництво ухвалило стратегічне рішення -перекваліфікувати підприємство у логістичний центр.

Це рішення було обґрунтоване декількома факторами:

Вигідне розташування - територія підприємства має зручні транспортні під'їзди, знаходиться за межами міста, у промзоні, та має вихід до залізничних колій, що дозволяє ефективно організувати складську логістику.

Наявність вільних площ - значна частина виробничих приміщень та вільної території могла бути швидко переобладнана під склади, ремонтні бокси та стоянки.

Дефіцит логістичних майданчиків у регіоні через релокацію бізнесів із прифронтових територій.

На основі цих передумов було реалізовано кілька антикризових рішень, з мінімальними вкладеннями, що також показує уміння керівництво мінімізувати витрати:

- зведено нові складські бокси (за рахунок власної сировини та працівників), що здаються в оренду логістичним компаніям і приватним перевізникам;
- облаштовано ремонтні бокси для автотранспорту (так як власний транспорт вже не потребує такої кількості боксів), їх віддали під оренду, що забезпечило додатковий потік клієнтів;
- організовано пункти збору вторинної сировини — скла, паперу та пластику, що дозволило залучити соціально орієнтовані проекти;
- створено офісні приміщення для бізнесів, які перемістилися з інших регіонів України;
- облаштовано гуртожиток для працівників і орендарів, що суттєво підвищило привабливість об'єкта.

Такі рішення свідчать про високий рівень стратегічного мислення керівництва, яке змогло оцінити ризики, ресурси та можливості підприємства в нових умовах.

Успіх трансформації ПРАТ «Рембудкомплект» безпосередньо пов'язаний із якісною роботою адміністративного менеджменту, а саме власника компанії та ради директорів, які на загальних зборах дійшли до правильного рішення по оптимізації підприємства.

Основні функції менеджменту - планування, організація, мотивація та контроль - були реалізовані максимально ефективно, з урахуванням воєнних викликів.

- *Планування* врахувало кілька альтернативних сценаріїв;

- *Організація* перерозподіл ресурсів, перепрофілювання приміщень і створення нових робочих місць.

- *Мотивація персоналу* шляхом збереження робочих місць і забезпечення житлом у гуртожитку.

- *Контроль* постійний моніторинг ефективності прийнятих рішень і адаптації стратегії відповідно до ринкових змін.

Результатом реалізації оптимальних управлінських рішень ПРАТ «Рембудкомплект» стали: (табл.1) Динаміка основних фінансових показників [3].

- стабілізація фінансових показників завдяки оренді приміщень та логістичним послугам;

- збереження працівників підприємства, та залучено нових;

- підвищено ефективність використання території та матеріальних ресурсів;

- створено додаткові робочі місця, зокрема для переселенців та фахівців логістичної сфери;

- розширено напрям діяльності підприємства без залучення значних капіталовкладень.

Таблиця 1 - Динаміка основних фінансових показників

	Дохід	Прибуток (збиток)	Активи	Зобов'язання
2024 рік	21 143 100 грн ↑17%	1 500 300 грн ↑21%	21 939 100 грн ↑8%	1 342 100 грн ↑17%
2023 рік	18 093 000 грн ↑61%	1 238 000 грн ↑142%	20 246 000 грн ↑6%	1 150 000 грн ↓-9%
2022 рік	11 223 000 грн ↓-28%	511 000 грн ↑20%	19 118 000 грн ↑2%	1 260 000 грн ↓-12%

Висновки. Попри досягнуті успіхи, у адміністративному менеджменті ПРАТ «Рембудкомплект» стикається з ризиками пов'язані з військовими діями, потребами удосконалення управління.

У перспективі підприємству доцільно впровадити цифрові інструменти менеджменту, які дозволять ефективніше

контролювати фінансові потоки, орендні відносини та технічне обслуговування приміщень.

Застосовані рішення можуть слугувати прикладом для інших українських компаній, які змушені діяти в умовах невизначеності та військової агресії, для збереження функціонування та мати гарантію розвитку в післявоєнній економіці України.

Список використаних джерел

1. ПрАТ «Рембудкомплект»: дані ЄДР. URL: <https://03327836.emitent.net.ua/>
2. Антикризове управління підприємствами в умовах війни. Наукова стаття. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Inv+12-2025_St13%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Inv+12-2025_St13%20(1).pdf)
3. Комплексна перевірка контрагентів. URL: <https://vkursi.pro/>

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗНИЖЕННЯМ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент
Потужний О.А., магістрант
Поліський національний університет

Постановка проблеми. Діяльність сучасних бізнес-організацій та їх операційний менеджмент ускладнюється насамперед впливом ряду факторів, що сприяють зростанню рівня невизначеності при прийнятті управлінських рішень (введення воєнного стану в країні та його наслідки – проблеми з енергетичними ресурсами, логістикою, підвищення рівня витрат та ін.). Зважаючи на це, оптимізація управління витратами набуває особливої актуальності та є одним із першочергових заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємств, підвищення їх фінансової результативності.

Основний зміст. З позицій операційного менеджменту, управління зниженням витрат розглядається як комплексний підхід, який включає створення сприятливих умов праці, контроль якості продукції, оптимізацію використання переваг цифровізації та автоматизації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці працівників та ін. Зважаючи на це, необхідно на постійній основі досліджувати можливості використання інноваційних інструментів у процесі управління витратами для забезпечення гнучкості, оперативності та ефективності функціонування операційної системи. Інноваційними трендами ефективного управління зниженням операційних витрат є використання переваг цифрових систем управління операціями; методів, спрямованих на економію часу та забезпечення високого рівня якості продукції (наприклад, Kaizen, Just-in-Time, Total Quality Management та ін.); впровадження у процес управління переваг штучного інтелекту та залучення персоналу до прийняття рішень, формування у нього розуміння переваг використання інновацій.

Ефективне управління витратами є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств харчової промисловості. Зокрема, для хлібопекарських підприємств, таких як ПрАТ «Звягельхліб», питання оптимізації виробничих витрат набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростанням вартості сировини, енергоносіїв та потреби підвищення заробітної плати. У сучасних умовах підвищеної ринкової конкуренції традиційні методи скорочення витрат є недостатніми, тому є актуальним впровадження інноваційних інструментів управління витратами.

Оптимізація процесів управління витратами повинна базуватись на системному підході, що передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій, автоматизацію обліку та контроль використання ресурсів [2, с. 30-39]. Одним із напрямів інноваційного розвитку ПрАТ «Звягельхліб» є впровадження системи обліку витрат на основі технологій ERP (Enterprise Resource Planning), що дозволяє автоматизувати процеси планування закупівель, контролю виробничих запасів та відстеження собівартості кожного виду продукції (табл. 1). Використання аналітичних модулів ERP-системи забезпечує формування оперативних звітів, що дає змогу керівництву швидко реагувати на зміни у витратній структурі та приймати управлінські рішення на основі достовірних даних.

Іншим важливим напрямом інноваційної оптимізації є енергоефективність виробництва, яка включає впровадження енергозберігаючого обладнання, використання систем рекуперації тепла та перехід на альтернативні джерела енергії.[3, с. 209-214]. Наприклад, модернізація печей із впровадженням системи автоматичного регулювання температури дозволяє знизити споживання газу на 10–15 %, а використання LED-освітлення та датчиків руху – скоротити витрати електроенергії у допоміжних приміщеннях.

Таблиця 1

Оцінка інноваційних напрямів оптимізації витрат
ПРАТ «Звягельхліб»

Напрямок	Основна мета	Основні інструменти	Очікуваний економічний ефект	Потенційні ризики / обмеження
ERP-системи	Автоматизація процесів управління витратами	ERP-програмне забезпечення для обліку, планування та аналітики	Зниження адміністративних витрат на 10–12 %; підвищення точності контролю собівартості продукції	Високі початкові інвестиції; потреба у підготовці персоналу; технічна залежність від ІТ-інфраструктури
Енергоефективність	Зменшення енергоспоживання та витрат тепла	Енергоощадне обладнання, системи рекуперації тепла, LED-освітлення	Економія енергії на 15–20 %; зниження витрат на комунальні ресурси	Необхідність оновлення обладнання; додаткові витрати на технічне обслуговування
Lean production («бережливе виробництво»)	Усунення втрат і нерациональних операцій	Стандартизація процесів, аналіз потоків, система кайдзен	Зменшення собівартості продукції на 5–7 %; зростання продуктивності праці	Опір персоналу до змін; потреба у зміні корпоративної культури
Smart factory	Цифровізація та моніторинг виробництва в реальному часі	ІоТ-сенсори, аналітичні системи, автоматизований контроль	Зниження аварійних простоїв на 10–15 %; підвищення точності планування	Висока вартість впровадження; потреба у кіберзахисті даних

Значного ефекту можна досягти завдяки впровадженню технологій «бережливого виробництва» (Lean Production), що орієнтовані на усунення втрат на всіх етапах виробничого

процесу [1]. Для хлібозаводу це означає оптимізацію логістики сировини, скорочення відходів тіста, поліпшення контролю якості та раціональне планування виробничих змін. Важливою складовою цього підходу є залучення персоналу до процесу постійного вдосконалення, що формує культуру інноваційного мислення на підприємстві.

Крім того, перспективним напрямом є цифровізація виробничих процесів шляхом запровадження систем моніторингу обладнання (Smart Factory), які дозволяють у режимі реального часу відстежувати роботу печей, ліній замісу тіста, витрати електроенергії та технічний стан обладнання. Отримані дані використовуються для прогнозування технічного обслуговування, запобігання аварійним простоям і, відповідно, зменшення непродуктивних витрат.

Важливим етапом дослідження є оцінка ефективності впровадження інноваційних напрямів оптимізації витрат на підприємстві. Для ПрАТ «Звягельхліб», що передбачає не лише опис інструментів, а й аналіз очікуваних економічних результатів та можливих ризиків їх реалізації. Узагальнюючи дані, наведені у табл. 1, можна зробити висновок, що доцільно комплексно підходити до управління витратами, проте найбільш перспективними для підприємства є напрями, які поєднують цифровізацію та енергоефективність, адже вони забезпечують одночасне підвищення продуктивності і скорочення витрат ресурсів. Разом із впровадженням концепції «бережливого виробництва» це створює передумови для формування сталої моделі управління витратами. При цьому керівництву підприємства важливо враховувати інноваційні ризики та потребу адаптації персоналу до нових технологій.

Висновки та пропозиції. Таким чином, удосконалення управління зниженням витрат на засадах комплексності та інновацій є передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах глобальних викликів.

Оптимізація процесів управління зниженням виробничих витрат на ПрАТ «Звягельхліб» на інноваційній основі передбачає інтеграцію цифрових технологій, автоматизацію обліку,

підвищення енергоефективності та впровадження концепції «бережливого виробництва». Реалізація цих напрямів сприятиме зменшенню собівартості продукції, підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку хлібобулочних виробів.

Список використаних джерел

1. Велитченко, О. А., Костенко, Ю. О., Кутідзе, Л. С. Вплив інноваційних підходів управління витратами на прибутковість підприємств. Актуальні питання економічних наук, (10). 2025
2. Вергун В. С., Цвек О. В., Воронко Р. М. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції та напрями їх удосконалення. Львів., 2022. Вип. 69. С. 30-39.
3. Олійник, Т., Бондар, Д. Стратегія зниження витрат підприємства. Молодий вчений, 4 (128), 2024. С. 209-214.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК: АДАПТАЦІЯ ПІД ЕКОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ

Кучер Д.В., студентка
Литвишко Л.О., к.е.н., доцент
Національний транспортний університет

В умовах сучасних викликів, важливим є дослідження взаємозв'язку між антикризовим управлінням та принципами сталого розвитку в умовах посилення екологічних викликів. Сучасний світ характеризується посиленням екологічних викликів: зміною клімату, втратою біорізноманіття, деградацією ґрунтів, водних ресурсів [1]. Ці чинники стають каталізаторами економічних криз і створюють нові види криз для бізнесу та суспільства загалом. Одночасно концепція сталого розвитку висуває вимоги щодо інтеграції екологічних, соціальних і економічних цілей у стратегії розвитку суб'єктів господарювання. У таких умовах критичним стає поєднання підходів антикризового управління з принципами сталості для забезпечення довгострокової стійкості організацій.

Класичні моделі антикризового управління орієнтовані на фінансові та операційні показники (ліквідність, дебіторська заборгованість, скорочення витрат). Однак екологічні кризи вимагають розширення антикризового інструментарію: оцінки екологічних ризиків, аналізу впливу на ланцюги постачання, проектів з підвищення кліматичної стійкості та інвестицій у «зелені» практики. Недостатня інтеграція екологічних критеріїв у антикризові стратегії знижує ефективність реагування і посилює вразливість підприємств.

Звіт IPCC та аналітика глобальних інституцій вказують на зростання частоти та інтенсивності екстремальних кліматичних подій, що потребує від бізнесу планування сценаріїв ризику з урахуванням кліматичних факторів [2].

В наукових дослідженнях [3; 4; 5] вчені застосовують такі підходи, як: системний підхід: організація розглядається як

система, що має соціально-економічні та екологічні взаємозв'язки; кризи - як системні збурення, які потребують комплексних відповідей; ризик-орієнтований підхід: ідентифікація та ранжування екологічних ризиків, оцінка їх ймовірності й потенційного впливу на бізнес; принципи сталого розвитку: інтеграція економічних, екологічних і соціальних цілей у стратегії реагування та відновлення, цифрова бізнес-аналітика: використання аналітичних платформ і інструментів для моніторингу екологічних індикаторів і прогнозування кризових сценаріїв.

Інші дослідження [6; 7] підкреслюють, що інтеграція «зелених» інвестицій, інструментів оцінки впливу на навколишнє середовище та цифрової аналітики дозволяє підвищити адаптивність організацій до зовнішніх викликів.

До практичних інструментів віднесено: еко-аудит і оцінка вуглецевого сліду як частина діагностики кризового стану; сценарне фінансове моделювання з урахуванням кліматичних ризиків; інформаційно-аналітичні панелі (dashboards) для оперативного моніторингу КРІ сталості та ризиків [8].

Ефективне впровадження передбачає зміни в корпоративному управлінні, а саме: створення функцій з управління ризиками сталого розвитку, інтеграція ESG-цілей у систему КРІ менеджменту, прозорість звітності.

Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку в антикризове управління - необхідна умова для підвищення стійкості організацій у епоху посилення екологічних викликів. Поєднання цифрової бізнес-аналітики, оцінки екологічних ризиків, «зеленого» інвестування та адаптаційних заходів дозволяє перетворювати кризу на тригер трансформації бізнесу.

Список використаних джерел

1. United Nations - Sustainable Development Goals (опис цілей сталого розвитку та міжнародного контексту дій). URL: https://sdgs.un.org/goals?utm_source

2. IPCC. Звіт про зміну клімату.
URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf
3. Porfirenko V., Dekhtiarenko D., Lytvyshko L., Hrebelyk M., Artemchuk V., Parokhnenko O. Ways of Optimizing the Environmental and Operational Mobility of Passenger Transportation in Megacities. *The International Conference on Business and Technology (ICBT'2022)*. 2023. Vol. 2. P. 720-732. DOI: [10.1007/978-3-031-26956-1_67](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_67).
URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_67
4. В. В. Коваль В.В., Філіпішина Л.М., Мазур Ю.В., Арабаджи В.І. Сталий розвиток і антикризове управління: виклики та можливості для підприємств залізничного транспорту. *Журнал "Інвестиції: практика та досвід"*, №21(2024). DOI: 10.32702/2306-6814.2024.21.68
5. Носань Н.С., Борисенко О.В., Назаренко Т.С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Електронний журнал "ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО". Випуск №68(2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
6. Шишпанова Н.О., Кормишкіна І.В. Зелена економіка як інструмент повоєнного відновлення регіонів. *Електронний журнал "Економічна наука"*. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.87
7. Ордуханов Т.Г. Вплив зелених інвестицій на розвиток будівельних підприємств України в умовах війни. *Журнал "Сталий розвиток економіки"*, №4(51), 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-51>
8. Порфіренко В.І., Компанець К.А., Митрохін Л.Д. Управлінські рішення в адміністративному та комунікативному менеджменті бізнес-процесів при плануванні підприємницької діяльності. *Електронний фаховий журнал «Актуальні питання економічних наук»*. Вип. 11 (2025). Міжнародний класичний університет ім. П. Орлика. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/535>
DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564838>

ЕКОНОМІЧНІ КРИЗИ ЯК ФАКТОР ОНОВЛЕННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Матвієнко А.А., студентка
Литвишко, Л.О., к.е.н., доцент
Національний транспортний університет

Економічні кризи продовжують бути однією з ключових тем досліджень сучасної економіки через їхній глибокий вплив на соціально-економічну стабільність, розвиток підприємництва, зайнятість, державні фінанси і політичний клімат. У контексті сучасних викликів - війна, енергетичні кризи, інфляція, порушення глобальних ланцюгів постачання - аналіз природи кризи, їхніх причин і наслідків стає особливо важливим.

В Україні війна спричинила енергетичну та цінову кризу, яка проявилася у зростанні цін, девальвації валюти, погіршенні макроекономічних показників [1].

Згідно з прогнозами Інституту «Київська школа економіки», продовження війни створює серйозні загрози макроекономічній стабільності - бюджетні дефіцити, відтік капіталу, падіння інвестицій [2].

У доповіді міжнародної організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) для України наголошується на необхідності макроекономічної стабільності та сталого відновлення, зокрема в умовах зовнішніх викликів [1].

Ці факти підкреслюють, що дослідження економічних криз є не лише теоретичним, а й практично визначальним для державних стратегій, бізнесових рішень і соціальної політики - і саме тому тема є науково актуальною.

Розглянемо економічні кризи в контексті циклічності розвитку економіки. Вони становлять фазу економічного циклу, коли порушується рівновага між попитом і пропозицією, знижується виробництво, падають доходи та зростає безробіття.

При цьому, кризу можна розглядати, як фактор оновлення. Оскільки, криза є переломним моментом, що стимулює

трансформацію соціально-економічної системи: закриття неефективних підприємств, перерозподіл ресурсів, технічне оновлення, інновації. У центрі кризи лежить дисбаланс між виробничими можливостями та платоспроможним попитом населення або інституцій, що порушує процес економічного відтворення.

Причини виникнення криз можуть бути зовнішніми та внутрішніми; об'єктивними та суб'єктивними; функціональними, структурними чи системними - кожна категорія має специфічний вплив та перебіг економічного спаду.

Кризи можуть бути несподіваними або назриваючими; короткотривалими чи довготривалими; загальними або специфічними для галузей чи регіонів.

Фактори, що прискорюють або спричиняють кризи відносимо: природні явища, техногенні катастрофи, міжнародні ризики (санкції, зміни глобальних ринків), національні політики, управлінські помилки тощо.

Економічні кризи мають як негативні, так і позитивні наслідки. До негативних відносимо: падіння доходів, безробіття, зниження інвестицій, девальвація валюти, зростання соціальної напруженості. Позитивні: інноваційний розвиток, «очищення» економіки, зміна структури виробництва, оновлення інституцій тощо.

Держава відіграє ключову роль у процесі подолання економічних криз завдяки реалізації антикризових механізмів, спрямованих на стабілізацію макроекономічного середовища, підтримку стратегічно важливих секторів, забезпечення соціального захисту населення та відновлення довіри до інституцій. Антикризове управління як функція державного регулювання охоплює систему організаційно-економічних, правових та фінансових заходів, що адаптуються до типу кризи (структурної, фінансової, системної тощо), її масштабів та чинників. Ефективність заходів держави (політика, регулювання, підтримки бізнесу) визначає глибину та тривалість кризи, а також можливість виходу на стійке відновлення.

Діагностика кризи на рівні підприємства полягає в

системному аналізі (ретроспективний, оперативний, перспективний) і допомагає виявити ознаки кризового стану, визначити масштаби та можливості їх подолання. Тому, важливим є вдосконалення бізнес-адміністрування механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та розвитку публічного управління. Передбачає: оцінку ефективності стратегічних альтернатив, реалізованих в минулі стратегічні періоди; визначення поточного профілю організації; оцінку наявного формату стратегічного управління з точки зору ступеня його формалізації, специфіки, ефективності та інструментальної бази [3]. Отже, антикризовий менеджмент передбачає діагностику, передбачення, усунення кризових явищ на рівні підприємства та на рівні держави. Вихід не завжди веде до позитивних змін: можливі зворотні або незворотні перетворення, перехід у нову кризу; усе залежить від глибини кризи, ресурсів, стратегій, зовнішніх обставин.

Список використаних джерел

1. Сайт Міжнародної організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.
2. Сайт Інституту «Київська школа економіки». URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/ukraine-s-economy-is-showing-resilience-but-another-year-of-war-will-have-serious-consequences-for-macroeconomic-stability-ukraine-macroeconomic-handbook-by-kse-institute>
3. Ложачевська О.М., Підвальна О.Г., Мохонько Г.А. Бізнес-адміністрування механізму антикризового управління фінансами інноваційно орієнтованих підприємств в умовах диджиталізації та розвитку публічного управління. *Науковий фаховий журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2023. Випуск №24. С. 30-34. - URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2626>
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.24.30>

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРОПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РИНКОВИХ ТРЕНДІВ

Вовчик І.А., студентка
Боровик Т.В., к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет

Постановка проблеми та аналіз сучасних досліджень: Аграрний сектор України функціонує в умовах воєнного стану, цінових коливань і цифрової трансформації, що потребує оновлення підходів до управління маркетинговою діяльністю. Традиційні моделі маркетингу втрачають ефективність, тому важливо враховувати сучасні ринкові тренди та зміни споживчих пріоритетів.

Питання формування ефективних маркетингових стратегій агропідприємств розглядають О. Венгерова [1], О. Єранкін [2], А. Мовчанюк [3], а також колектив авторів монографії [4] та Л. Шульга, І. Терещенко, О. Шарлай [5]. Проте проблема комплексного удосконалення системи управління маркетингом агропідприємств у контексті сучасних викликів залишається недостатньо дослідженою.

Основний зміст: Сучасні ринкові тренди, що впливають на маркетингову діяльність агропідприємств, охоплюють цифровізацію бізнес-процесів, розвиток онлайн-каналів продажу та використання аналітичних платформ для вивчення споживчої поведінки. Зростає значення екологічно чистих і сертифікованих продуктів, персоналізації маркетингових стратегій та інтеграції маркетингу з логістикою. Крім того, глобалізація стимулює агропідприємства адаптувати свої стратегії до міжнародних стандартів [3].

Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю потребує комплексного підходу, що включає впровадження цифрових інструментів (CRM, аналітичні платформи), екологічно орієнтованих стратегій, інтеграцію

маркетингу з логістикою та розвиток компетенцій персоналу у сфері сучасних технологій [2].

Комплексне впровадження цифрових, екологічних та інтеграційних підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів і формуванню позитивного іміджу агропідприємств. Використання Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє не лише реагувати на зміни ринку, а й прогнозувати їх, формуючи активні маркетингові стратегії [5].

Важливим чинником є розвиток брендової стратегії, що базується на якості, екологічності та соціальній відповідальності, адже саме ці цінності формують лояльність споживачів [1]. Підвищення ефективності маркетингової діяльності також забезпечується через партнерства та кластерні об'єднання, які створюють синергетичний ефект і розширюють канали збуту.

Успішність впровадження маркетингових систем на агропромислових підприємствах залежить від рівня організаційного управління, цифрової готовності та маркетингової культури персоналу. В умовах динамічних ринкових змін агровиробникам необхідно створювати комплексну систему стратегічного маркетингового менеджменту, орієнтовану на довгострокову конкурентоспроможність.

Серед ключових напрямів удосконалення – автоматизація маркетингових процесів через CRM-системи та цифрові платформи, розвиток бренд-орієнтованого підходу, інтеграція маркетингу з інноваціями й орієнтація на сталий розвиток відповідно до європейських стандартів. Важливим чинником є партнерство в межах аграрних кластерів, що підвищує ефективність комунікацій і збуту.

Поєднання організаційних, цифрових та інноваційних механізмів забезпечує гнучкість системи управління, адаптивність агропідприємств і їхній сталий розвиток в умовах зростаючої конкуренції [4].

Висновки та пропозиції: Удосконалення управління маркетинговою діяльністю агропідприємств потребує використання цифрових інструментів, аналізу ринкових трендів

та стратегічного планування. Рекомендується інтегрувати маркетингові та логістичні процеси, впроваджувати персоналізовані стратегії просування продукції та регулярно навчати персонал сучасним методам аналізу ринку для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Список літератури

1. Венгерова О.В. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* . № 3 (52). 2024. С.89-97. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/844/797>
2. Єранкін О. О. Формування маркетингових орієнтирів в агробізнесі України в умовах повномасштабної війни. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e7116589-0116-4666-aa08-3ee8a7ef3c26/content>
3. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. (54). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>
4. Перспективи розвитку національної економіки України: теоретичні та практичні аспекти : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2023. С.36-48.
5. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 9. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В ІТ-СЕКТОРІ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Прінц І.В., аспірант
Куцмус Н.М., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах глобальної конкуренції та прискорених технологічних змін ІТ-сектор України став рушієм економічного зростання, здатним генерувати не лише високотехнологічні продукти, а й нові форми комунікації між бізнесом і споживачем. Підприємства ІТ-сфери, що впроваджують інноваційні маркетингові підходи, створюють нові ринки, розширюють експортні можливості та посилюють роль України у глобальному цифровому просторі. З огляду на це, природа взаємозв'язку між розвитком маркетингових інновацій і зростанням креативної економіки, визначення потенціалу ІТ-компаній як джерела формування інноваційної динаміки суспільства перебуває у фокусі сучасних досліджень [4, с.75].

Теоретичні напрацювання у сфері маркетингових інновацій свідчать про зміщення акцентів з класичних стратегій комунікацій на креативно-технологічні рішення. Праці Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, С. Віглі та М. Портера доводять, що сучасний маркетинг еволюціонує в напрямі інтеграції з ІТ-технологіями, поведінковою аналітикою й когнітивним дизайном. Українські дослідники, зокрема Т. Мельник, І. Романенко, Ю. Кузьмінська, підкреслюють важливість інноваційного підходу до розвитку бізнес-комунікацій, особливо в контексті цифровізації економіки. Водночас, питання ефективності впровадження маркетингових інновацій у діяльність вітчизняних ІТ-компаній і їх впливу на креативну економіку в довгостроковій перспективі залишаються недостатньо опрацьованими, зокрема, в частині формування

національної стратегії підтримки креативних індустрій через механізми інноваційного маркетингу [3, с.216].

Теоретичні засади маркетингових інновацій у креативній економіці. На відміну від класичних форм маркетингу, інноваційний підхід розвитку креативної економіки передбачає поєднання творчого мислення, технологічного потенціалу та аналітичних інструментів, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та потреби споживачів. Зарубіжні науковці – Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен і Дж. Хескетт – у своїх працях визначають маркетингові інновації як синтез стратегічного планування та креативності, що сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг. Вони підкреслюють, що інноваційність у маркетингу неможлива без активного використання цифрових технологій, які забезпечують глибоку аналітику поведінки клієнтів і точкову сегментацію ринку. Саме цифровізація, за їхнім баченням, перетворює маркетинг на гнучку систему управління споживчим досвідом, де емоційний і раціональний компоненти інтегруються у єдину ціннісну пропозицію [2]. ІТ-компанії ж застосовують аналітичні інструменти, автоматизовані системи управління клієнтськими відносинами (CRM), штучний інтелект і машинне навчання для персоналізації маркетингових рішень.

Маркетингові інновації в ІТ-секторі України. Українські ІТ-компанії активно використовують digital-маркетинг, big data-аналітику, автоматизовані лійки продажів (англ. Purchase funnel), таргетовану рекламу на основі штучного інтелекту та елементи гейміфікації. Такі рішення дозволяють краще розуміти поведінку споживача, персоналізувати пропозиції й формувати довгострокові відносини з клієнтами. Застосування аналітичних платформ, наприклад HubSpot або Salesforce, забезпечує глибоку інтеграцію маркетингових процесів у структуру компанії, підвищуючи ефективність комунікацій і якість сервісу.

Практика провідних українських ІТ-компаній, таких як SoftServe, Grammarly, Ajax Systems та Reface, демонструє, що

креативність у поєднанні з технологіями створює конкурентну перевагу (табл.1).

Таблиця 1

Приклади маркетингових інновацій українських ІТ-компаній

Компанія	Маркетингова стратегія	Основні інструменти	Результат / Ефект
Grammarly	Модель freemium, що поєднує безкоштовний базовий доступ і платні розширені функції	Контент-маркетинг, системи персоналізованих рекомендацій, аналітика поведінки користувачів	Формування стабільної користувацької бази та зростання конверсії у платні підписки
SoftServe	Бренд-маркетинг, орієнтований на довіру клієнтів і корпоративну репутацію	Експертний контент, соціальна відповідальність, освітні ініціативи	Підвищення рівня довіри клієнтів і зміцнення іміджу компанії як технологічного лідера
Ajax Systems	Міжнародне просування через цифрові платформи та спеціалізовані спільноти	ProductHunt-просування, PR-кампанії, інвесторські презентації	Розширення ринкової присутності, залучення інвестицій та вихід у нові сегменти
Reface	Маркетинг впливу з використанням візуальних трендів соціальних мереж	ТікТок-маркетинг, вірусний контент, співпраця з інфлюенсерами	Формування високої емоційної залученості аудиторії та зростання впізнаваності бренду

Усі ці компанії демонструють, що саме поєднання технологій, гнучких комунікацій і креативного контенту формує сучасну конкурентоспроможність українського ІТ-бізнесу. Вихід на глобальні ринки стимулює розвиток кроскультурного брендингу, підвищує вимоги до репутації, клієнтського сервісу та інноваційності. Маркетингові інновації стають не просто інструментом.

Перспективи розвитку маркетингових інновацій як драйвера креативної економіки України. Використання big data та прогнозової аналітики дозволить формувати глибше розуміння поведінки споживачів, розробляти персоналізовані продукти й оптимізувати маркетингові бюджети. Особливу перспективу мають AR/VR-технології, які здатні створювати інтерактивний досвід використання і підвищувати емоційну залученість клієнтів. Гейміфікація маркетингових процесів, у свою чергу, сприяє формуванню нових форматів лояльності та комунікацій, що є ключовим чинником розвитку креативної економіки, орієнтованої на цінності, враження та інновації [1].

Таким чином, майбутнє маркетингових інновацій в Україні полягає у створенні цілісної екосистеми, де ІТ-компанії, креативні студії, університети та культурні інституції працюватимуть у партнерстві. Такий формат дозволить поєднати технологічний потенціал і творчі підходи до розроблення нових продуктів і стратегій просування. Держава, у цьому контексті, має відігравати роль модератора, формуючи сприятливе середовище для інновацій через податкові стимули, грантові програми та підтримку стартапів. Вітчизняний ІТ-сектор уже довів здатність інтегрувати глобальні технологічні тренди, однак його подальше зростання потребує посилення креативної компоненти маркетингу. Перспективним напрямом є впровадження екосистемного підходу, що об'єднає цифрові сервіси, дизайн-мислення, освітні проекти та культурні ініціативи в єдине середовище розвитку.

Висновки та пропозиції. Ефективність сучасних маркетингових технологій визначається здатністю поєднувати технологічні рішення, аналітику даних і креативні комунікаційні

стратегії. Саме інноваційний маркетинг формує нові підходи до управління брендом, створення клієнтського досвіду та міжнародного позиціонування українських компаній як гнучких і високотехнологічних. Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз впливу маркетингових інновацій на розвиток малого та середнього бізнесу у сфері ІТ, а також вивчення можливостей державно-приватного партнерства для стимулювання креативного підприємництва.

Список використаних джерел

1. Безугла Л. С., Лазакович І. І. Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 63.
2. Богданов В. В. Етапи формування маркетингової стратегії ІТ-підприємств // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 58.
3. Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє : тези доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (24–25 жовтня 2024 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2024. – 445 с.
4. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку / О. Жилінська, О. Мельничук, Л. Антонюк, О. Гуменна, А. Радчук, Я. Столярчук, С. Тарута, Г. Харламова, Н. Чала, О. Шнирков. – Львів : Кальварія, 2017. – 168 с.

ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ

Курило В.А., аспірант
Науковий керівник: Зінчук Т.О., д.е.н. професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Цифрова трансформація агробізнесу формує нові вимоги до маркетингового менеджменту: швидкість реакції на ринкові сигнали, персоналізація пропозицій, інтеграція даних ланцюгів постачання і вимірюваність результатів комунікаційних активностей. Ефективні комунікації в рамках маркетингового менеджменту виступають не лише як інструмент просування, а й як механізм збору даних, управління лояльністю клієнтів і оптимізації ресурсів, що особливо важливо в умовах сезонності, логістичних викликів і фрагментарних ринків аграрного сектора, які характеризуються високим ступенем роздробленості виробників, споживачів або посередників, низьким рівнем концентрації капіталу та обмеженою координацією дій між учасниками. Такий стан означає, що замість кількох великих інтегрованих компаній на ринку діють сотні або тисячі дрібних господарств, які конкурують між собою, не маючи достатніх ресурсів для впровадження інновацій, цифрових технологій або масштабних комунікаційних стратегій.

Сучасні дослідження підкреслюють роль цифрових комунікацій у підвищенні ефективності маркетингових процесів агропідприємств, і направлені на виявлення ключових механізмів впливу, розробку методичних підходів до вимірювання ефективності, та практичних рекомендацій для менеджменту [1, 2, 5]. Сучасна наука виділяє кілька ключових аспектів цифрової трансформації комунікацій у маркетинговому менеджменті: по-перше, інтеграція CRM-систем та платформ цифрової аналітики; по-друге, використання Big Data для прогнозування попиту; по-третє, синхронізація офлайн та онлайн-каналів комунікації.

Українські дослідження підкреслюють необхідність адаптації цих технологій до специфіки аграрного сектору, де сезонність і географічна розгалуженість суттєво впливають на маркетингові процеси [2].

Академічні публікації виділяють кілька взаємопов'язаних блоків знань, актуальних для розгляду ролі комунікацій у цифровій трансформації маркетингу агробізнесу:

Блок 1. Інтегровані маркетингові комунікації (ІМС) - концептуальна рамка, що передбачає синхронізацію каналів (онлайн і офлайн) з метою забезпечення узгодженого повідомлення для цільових сегментів клієнтів. У контексті агробізнесу ІМС набуває специфіки через B2B-напрямок (дилери, переробники), географічне розсіяння клієнтів і сезонність попиту [2].

Блок 2. Цифрові канали як інструмент вимірюваності - дослідження демонструють, що інвестиції в SEO, аналітику веб-трафіку і CRM дають змогу отримувати кількісні KPI (CTR, CPL, конверсія, LTV), які дозволяють оптимізувати бюджет та підвищувати повернення інвестицій у маркетинг. Kanellos et al. (2024) показали зв'язок між зростанням пошукового трафіку й економією рекламних витрат у агрохарчовому секторі [1].

Блок 3. CRM і customer lifecycle management - окремий напрям досліджень присвячений ролі CRM у підвищенні утримання клієнтів і збільшенні LTV. У аграрному секторі CRM допомагає працювати з довгими циклами продажу, сегментувати клієнтів за потребами і прогнозувати повторні закупівлі. Практичні дослідження вказують на помітне підвищення рівня утримання після впровадження CRM-рішень [4].

Блок 4. Big Data, IoT, AI - застосування великих даних і штучного інтелекту у маркетингових комунікаціях дозволяє побудувати прогностичні моделі попиту, персоналізувати пропозиції для різних сегментів і оптимізувати логістику. Оглядові праці та arXiv-звіти показують, що інтеграція ADMA-платформ (Agriculture Data Management and Analytics) відповідає принципам FAIR і підвищує якість рішень менеджменту [3].

Блок 5. Національна специфіка - українські дослідження (аналіз 2018-2022 рр.) відзначають бар'єри опанування цифрових інструментів у вітчизняному агробізнесі (обмежені ресурси, низька інтерактивність веб-функцій у багатьох підприємств) та потребу в адаптованих підходах до впровадження ІМС [2, 7].

Основний зміст. Теоретична база поєднує класичні підходи ІМС з цифровими парадигмами, де важливою є не тільки наявність каналів, а й їхня інтеграція, аналітична забезпеченість і організаційно-технологічна готовність підприємства. На основі синтезу джерел виокремлено п'ять ключових механізмів, через які ефективні комунікації впливають на цифрову трансформацію маркетингового менеджменту агробізнесу:

1. Вимірюваність і прийняття рішень на основі даних. Цифрові канали (аналіз веб-трафіку, SEO, платні пошукові кампанії) забезпечують дані для оперативного коригування бюджету та оптимізації медіа-міксу, демонструють, що аналітика пошуку дозволяє знизити рекламні витрати за рахунок підвищення якості трафіку і зменшення витрат на нецільові покази [1].

2. Персоналізація та лояльність через CRM. CRM-системи дозволяють акумулювати інформацію про клієнтів, автоматизувати комунікації та здійснювати сегментовані кампанії, що підвищує LTV, що зумовлює формування статистично значущого приросту показників утримання після впровадження CRM [4].

3. Синергія онлайн і офлайн каналів. Поєднання участі в галузевих виставках, B2B-зустрічей та digital-кампаній підвищує якість лідів; інтегровані повідомлення забезпечують кращу впізнаваність бренду та скорочують цикл укладання контрактів [2].

4. Прогнозування попиту за допомогою Big Data і AI. Модельні дослідження поєднують дані з IoT, ринкових джерел і CRM для прогнозування попиту, що дозволяє оптимізувати маркетингові пропозиції й логістичні рішення; ADMA-платформи реалізують принципи FAIR для управління даними [3; 6].

5. Оптимізація витрат і підвищення ефективності ланцюга вартості. Аналізи впливу цифрових платформ на логістику і маркетинг показують сумарне зниження витрат (через кращу координацію, зниження надлишкових запасів, більш точне таргетування реклами). Звіт Ради ЄС і галузеві огляди відзначають мультиплікативний ефект цифровізації у зменшенні загальних операційних витрат [5].

Попри очевидні переваги, цифрова трансформація комунікацій у агробізнесі стикається з низкою бар'єрів:

– кадрова та компетентнісна проблема. Недостатній рівень цифрових навичок менеджерів та маркетологів у агросекторі гальмує впровадження складних CRM/ADMA-рішень;

– інфраструктурні обмеження і доступ до даних. У регіонах із слабкою інтернет-інфраструктурою зростає вартість реалізації цифрових ініціатив; одночасно необхідні стандарти управління даними (FAIR-принципи) для ефективної аналітики;

– регуляторні та етичні питання. Використання персональних даних, аграрних даних про постачання і ціноутворення потребує чітких політик захисту даних та прозорості; недотримання цього підриває довіру партнерів і споживачів.

Організаційні умови успіху включають: послідовну стратегію цифрової трансформації з орієнтацією на бізнес-процеси, інвестиції в навчання персоналу, вибір модульних і масштабованих технологій (cloud-CRM, аналітика як сервіс) та партнерства з постачальниками технологій і консалтинговими агенціями. Інтеграція CRM, соціальних мереж, SEO та аналітичних платформ дозволяє оптимізувати маркетингові процеси, збільшити утримання клієнтів та покращити загальну ефективність підприємств аграрного сектору. Концентрований підхід до побудови баз даних (data pipelines) і забезпечення якості даних є необхідною технічною передумовою [1; 4].

Для підвищення ефективності комунікації у цифровій трансформації маркетингового менеджменту агробізнесу пропонується:

– визначити ключові KPI та побудувати єдину систему вимірювання (CTR, CPL, конверсія, LTV, CRR). Інтегрувати ці KPI в CRM та цифрову аналітику для оперативного контролю;

– почати з модульних впроваджень CRM та аналітичних інструментів, обравши пілотний сегмент (наприклад, робота з переробниками або ключовими дистриб'юторами), щоб отримати швидкі операційні вигоди і навчити команду;

– оптимізувати медіа-мікс шляхом збільшення інвестицій у пошуковий маркетинг та SEO (через вищу конверсію) і одночасно використовувати соціальні мережі для розширення охоплення та brand-awareness. Рішення має базуватися на емпіричних даних веб-аналітики;

– інвестувати в якість даних і архітектуру ADMA, що дозволить використовувати Big Data й AI для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій. Забезпечити відповідність стандартам FAIR;

– планувати інтеграцію online–offline каналів, поєднуючи заходи B2B (виставки, роботи з дилерами) з цілеспрямованими digital-кампаніями.

Висновки та пропозиції. Ефективні комунікації в умовах цифрової трансформації є чинником системного підвищення ефективності маркетингового менеджменту агробізнесу. Ключовими механізмами впливу є можливість прийняття рішень на основі даних, персоналізація через CRM, синергія каналів, прогнозування за допомогою Big Data та оптимізація операційних витрат. Для досягнення стійкого ефекту необхідні системна стратегія, кадрові інвестиції і технічна готовність підприємства.

Подальші дослідження повинні враховувати розвиток штучного інтелекту та автоматизації маркетингових комунікацій, доцільно спрямувати фокус досліджень на кількісний аналіз впливу окремих цифрових інструментів у різних сегментах агробізнесу із застосуванням панельних даних і експериментальних методів оцінювання (RCT, quasi-experimental designs).

Список використаних джерел

1. Kanellos N., Karountzos P., Giannakopoulos N. T., Terzi M. C., Sakas D.P. Digital Marketing Strategies and Profitability in the Agri-Food Industry: Resource Efficiency and Value Chains. *Sustainability*. 2024. Vol.16, No. 14: 5889. URL : <https://surl.lu/hhrhng> (дата звернення 10.10.2025).
2. Gushcha I., Zhurba A. Features of Digital Marketing Application in Agribusiness. *Path of Science*, 2024. Т.10, №8. P.1001–1009. URL : <https://surl.cc/liligde> (дата звернення 25.10.2025).
3. Pan Y., Sun J., Yu H., Bai G., Ge Y., Luck J., Awada T. Transforming Agriculture with Intelligent Data Management and Insights. *arXiv*. 2024. DOI: 10.48550/arXiv.2401.13672.
4. Gadanakis Y. Advancing Farm Entrepreneurship and Agribusiness through Digital Tools (CRM and digital marketing). *Agriculture (MDPI)*. 2024. URL: <https://surl.li/lgxmrq> (дата звернення 19.10.2025).
5. How digitalisation is transforming agriculture. Council of the European Union analytical report. 2024/2025. URL : <https://surl.lu/btlcxw> (дата звернення 28.10.2025).
6. Hussein J. B. A review on the impact of big data analytics in transforming agricultural practices, food processing, and preservation strategies. *Applied Food Research*. 2025. Vol. 5, No. 2. URL : <https://surl.li/ztfjpx> (дата звернення 27.10.2025).
7. Скакун О. М., Луцій О. П. Методичні засади обробки цифрових даних для просування продукції підприємств методами інтернет-комунікацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. URL : <https://surl.lu/yhuput> (дата звернення 24.10.2025).

ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВОЇ ДУМКИ ЩОДО СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ

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

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень:

Галузь тваринництва в Україні та в світі перебуває в процесі постійної зміни та трансформації. Це зумовлено поєднанням ряду викликів, які тісно пов'язані з галуззю, серед яких кліматичні загрози, волатильність ринків, дефіцит інвестицій, інституційні прогалини, депопуляція сільських територій. На цьому тлі теоретично-методологічне осмислення системи розвитку галузі є вагомим завданням, яке повинно дати відповіді на такі питання, як виокремлення керуючої, виробничої, ресурсної, інноваційної та ринкових підсистем, глибина та ступінь їх взаємозв'язків. Завдяки цьому можливо створити передумови для формування політики, а також інструментів сприяння розвитку галузі. Серед дослідників існує велика кількість науковців, які досліджували еволюцію думок та поглядів на систему розвитку галузі тваринництва. Варто виокремити праці І. Бородая, який вніс вагомий внесок в формування теоретико-методологічних та інституціональних чинників становлення зоотехнічної науки. Також В. Вергунов сформував нариси історії аграрної науки, які також заклали основи системи розвитку галузі тваринництва. М. Присяжнюк в праці становлення науково-організаційних основ вітчизняного тваринництва дослідив історичне підґрунтя розвитку галузі. Ряд праць спрямованих на аналіз тенденцій розвитку аграрного сектору та його трансформації, серед яких роботи К. Бондаревської, Ю. Лопатинського, О. Онищенко, В. Юрчишина на інших, вносять вагомий внесок в дослідження окремих складових галузі тваринництва, які необхідні для формування ефективної системи розвитку галузі.

Основний зміст: Теоретико методологічні засади та концепції наукових думок є основою, яка формує візію та шляхи розвитку будь-якого явища. В умовах розвитку галузі тваринництва варто змістовно підійти до визначення базових понять, які будуть в основі реформи та максимізації ефективності галузі. Наразі система управління та розвитку галузі в Україні є значною мірою фрагментованою, через слабкі горизонтальні зв'язки, низьку цифровізацію галузі та низький рівень залучення інвестицій вимагає переосмислення класичних підходів та формування системи розвитку галузі в нових реаліях та з оглядом на сучасний галузі в Україні.

Основна відправна точка аналізу еволюційної думки щодо питань системи та системного розвитку є розгляд загальної теорії систем. Завдяки фундаментальним основам закладеним Л. Фон Берталанфі галузь припинила існувати як окреме поняття, а розглядається як система, завдяки чому системному підходу можливо перейти до більш якісного аналізу [1]. Також загальна теорія систем заклала основи для ієрархічності системи, в рамках якої можливо досліджувати взаємодію, що виникає між різними підсистемами.

Проте загальна теорія систем це лише перший етап еволюції наукової думки. Наступний крок – це інституційна економіка, що дозволяє відійти від загальної теорії до більш точних теорій та поглядів. Серед найбільш відомих науковців, що внесли найбільший внесок в розвиток теорії інституційної економіки можна відзначити Д. Норта та Е. Острома. Завдяки працям Д. Норта було сформовано інституційні засади та так звані «правила гри» [9]. Ці правила включають закони, неформальні правила, механізми та методи їх дотримання та виконання. Щодо Е. Острома, то завдяки його внескам було більш глибоко розкрито поняття «правил гри» [3]. Розвиток галузі та формування правил повинно відбуватися за певними принципами, що будуть враховувати особливості та нинішній стан галузі. До таких принципів можна віднести: структуризація взаємодії, участь споживачів у формуванні правил, санкції за порушення, моніторинг поведінки в галузі.

Перехід від інституційної економіки на інший рівень поглядів щодо системи розвитку галузі можна описати як еволюційна економіка. В своїх дослідженнях Р. Нельсон та С. Вінтер [8] сформуvalи рутинність зв'язків та залежності, що створюють основи при розвитку галузі. Будь-яке підприємство має набір рутинних передбачуваних схем поведінки, які мають прямий вплив на розвиток управління в галузі. В сучасних ринкових умовах зміна цих рутинних зв'язків не може відбуватися радикально, тому будь які намагання змінити галузь вимагатимуть поправки на часові обмеження. При цьому кардинальне знищення цих типових зв'язків, або відхід від історичних основ може призвести до колапсу в середині галузі.

Проте система розвитку галузі базується не лише на підприємствах та правил взаємодії в середині галузі. Тому прихильники інноваційного впливу серед яких К. Фрімен, Б. Е. Лундавалл, Р. Нельсон, Ф. Малерба визначають вагомий вплив інших гравців на розвиток галузі, серед яких консалтингові та дорадницькі органи, НУО, інноваційні кластери та міжнародні та національні організації [6]. Саме завдяки правильній взаємодії між цими гравцями можна досягти ефекту синергії при розвитку галузі, а зміни галузі будуть мати вагомий вплив не лише на одного із суб'єктів а на кожного з них в цілому. При цьому така інтегрована система дозволяє не просто розвивати галузь, а й прискорювати взаємодію між гравцями, підвищити швидкість передачі знань та трансфер технологій в середині галузі.

В умовах постійного розвитку поглядів на систему розвитку галузі відбувається перехід від простіших концепцій, що звертають увагу лише на часткові фактори, до більш складних глобальних та структурних концепцій. Серед найбільш вагомих в системі поглядів на розвиток галузі відіграють такі концепції як кластеризація за М. Портером [7] та смарт-спеціалізація за Д. Фораєм [4]. Основою таких підходів є концентрація ресурсів в тих регіонах, де можливо найбільше максимізувати ефективність залучення ресурсів. Окрім того, політика в таких умовах повинна бути спрямована не лише на субсидіювання окремих регіонів, а й на підтримку технологій, інновацій та сучасних практик. Тому

першочерговим завданням для громади, бізнесу, кінцевих споживачів є визначення тих підвидів тваринництва та методів виробництва, які будуть демонструвати найкращі показники в умовах їх прямої підтримки.

Таблиця 1

Порівняння основних ідей системного розвитку галузі

Назва ідеї	Науковець	Опис
Загальна теорія систем	Л. Фон Бергаланфі	Введення таких понять як система, системність, структурні елементи
Інституційна економіка	Д. Норм	Формування інститутів, що формують «правила гри»
	Е. Остром	Поглиблення поняття «правил гри», принципи формування правил з оглядом на особливості галузі
Еволюційна економіка	Р. Нельсон, С. Вінтер	Еволюція фірми на основі рутинних зв'язків, які не дозволяють радикальних змін
Система інновацій в розвитку галузі	К. Фрімен, Б. Е. Лундавалл, Р. Нельсон, Ф. Малерба	Дослідження ролі інновацій в системі розвитку галузі. Взаємодія НУО, політик, дорадництва в умовах розвитку галузі.
Смарт-спеціалізація та кластеризація	М. Портер, Д. Форай	Використання ресурсів повинно бути в тих секторах, де ефект від їх використання буде максимальним
Ефективна економіка	Б. Артур, Е. Бейнхокером	Будь яка система розглядається як не ідеальна, взаємодія між контрагентами може бути нерациональною.

Джерело: сформовано автором

На заключення, погляди, які не просто беруть ідеальні умови в галузі та створюють систему розвитку в інкубаторних умовах, а враховують не ідеальність зв'язків в середині галузі. До таких можна віднести теорію ефективної економіки розробленої Б. Артуром та Е. Бейнохокером [2]. Вони розглядали економіку та їх складові як складну еволюційну систему. При цьому елементи системи не завжди є ідеальними, а взаємодія між агентами та контрагентами на завжди раціональні. В таких умовах необхідно підійти змістовно до аналізу нелінійних зв'язків в середині галузі та формувати реакції на зміни в галузі з врахуванням нелінійного ефекту. При цьому, система розвитку галузі значною мірою залежить від раптових змін, тому система розвитку галузі повинна постійно адаптуватися під умови, які формуються.

Узагальнюючи усі погляди, можна чітко сказати, що сучасні теорії формування системи розвитку галузі пройшли довгий шлях і опираються на значну теоретичну базу, яка включає базові концептуальні ідеї системності, так і специфічні погляди, що включає аналіз певних факторів або явищ, що впливають на розвиток галузі. В таблиці 1 представлено узагальнення основних поглядів та теорії в історичному порядку та їх короткий опис.

Висновки та пропозиції: Узагальнюючи викладене, формування ефективної системи розвитку галузі тваринництва України має спиратися не лише на загальні теорії та концепції, а на більш складні, комплексні та інтегровані теорії. Практично це означає перехід від фрагментованої, низькоцифрованої моделі до мережевої, даноцентричної екосистеми, що зміцнює зв'язки між виробниками, дорадництвом, наукою, владою та ринками, прискорює трансфер знань і технологій, активує інвестиції та краще керує кліматичними й ринковими ризиками. Інструментарій має включати кластерні ініціативи, стандартизацію й інтеперабельність даних, механізми співрегулювання, практичні дослідження для тестування інновацій і систему індикаторів оперативного моніторингу, що забезпечують поступову, але незворотну трансформацію галузі. Сукупний ефект такого підходу - зростання стійкості й конкурентоспроможності тваринництва попри депопуляцію,

інституційні розриви, кліматичні виклики та ринкову волатильність.

Список використаних джерел

1. Basic ideas of general systems theory. *General systems theory*. 2001. P. 45–101. URL: https://doi.org/10.1142/9789812384850_0002 (date of access: 08.10.2025).
2. Beinhocker E. Origin of wealth: evolution, complexity, and the radical remaking of economics. Penguin Random House, 2018.
3. Field B. C., Ostrom E. Governing the commons: the evolution of institutions for collective action. *Land economics*. 1992. Vol. 68, no. 3. P. 354. URL: <https://doi.org/10.2307/3146384> (date of access: 08.10.2025).
4. Introduction. *Institutional economics*. 2010. URL: <https://doi.org/10.5040/9781350394230.part-001> (date of access: 08.10.2025).
5. Foray D. Smart specialisation. *Routledge handbook of evolutionary economics*. London, 2023. P. 316–331. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429398971-27> (date of access: 08.10.2025).
6. Lundvall B.-Å. The economics of knowledge and learning. *Research on technological innovation, management and policy*. Bingley. P. 21–42. URL: [https://doi.org/10.1016/s0737-1071\(04\)08002-3](https://doi.org/10.1016/s0737-1071(04)08002-3) (date of access: 08.10.2025).
7. Michael E. Porter on competition and strategy. / ed. by P. M. E. 1947-, H. B. Review. Boston, Ma : Harvard Business School, 1990.
8. Nelson R. R., Winter S. G. Evolutionary theorizing in economics. *Journal of economic perspectives*. 2002. Vol. 16, no. 2. P. 23–46. URL: <https://doi.org/10.1257/0895330027247> (date of access: 08.10.2025).
9. North D. C. Institutions. *Journal of economic perspectives*. 1991. Vol. 5, no. 1. P. 97–112. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.97> (date of access: 08.10.2025).

ОСНОВНІ БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Ліщинська І.П., аспірантка
Науковий керівник: Колодійчук В.А., д.г.н., професор
*Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

Постановка проблеми та аналіз основних досліджень.

Функціонування логістичних систем аграрного сектору України відбувається в умовах війни, посилення макроекономічної нестабільності, інфраструктурних обмежень та дефіциту ресурсів, що стримує ефективність логістичних процесів. У наукових працях наголошено на критичному впливі цифрової асиметрії, низькій інтегрованості цифрових рішень та нерівномірності цифрової трансформації агросектору [1, с. 79-86; 5, с. 315-319]. Дослідження також підтверджують, що воєнні ризики, інфраструктурні дисфункції та логістична дезінтеграція посилюють витрати на транспортування, знижують логістичну надійність і ускладнюють управління ланцюгами постачання [3, с. 97-105; 4, с. 378-385]. Водночас системного обґрунтування механізмів подолання структурних обмежень агрологістики, що враховують поєднання технологічних, інституційних і безпекових факторів, наразі недостатньо, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Основний зміст. У сучасних умовах трансформації економіки України особливого значення набуває ефективність функціонування логістичних систем аграрного сектору. Цей сектор, з одного боку, залишається стратегічною основою національної економіки та чинником забезпечення продовольчої безпеки, а з іншого - зіштовхується з рядом внутрішніх і зовнішніх обмежень, які ускладнюють досягнення його стабільного розвитку.

Вважаємо за доцільне структурувати аналіз у кількох ключових напрямках. По-перше, це внутрішні обмеження -

кадрові, технологічні та фінансові. Вони зумовлені недостатнім розвитком компетенцій персоналу, низьким рівнем впровадження інновацій у логістичні процеси, а також обмеженими інвестиційними можливостями аграрних підприємств [1, с.79-86; 4, с.378-385].

По-друге, значний вплив чинять зовнішні виклики, серед яких ринкова нестабільність, недосконалість транспортної інфраструктури, нерівномірність державного регулювання й підвищені ризики, що прямо впливають на вартість логістичних послуг [2; 3, с.97-105].

По-третє, особливу увагу слід звернути на цифровізацію та автоматизацію логістичних процесів. Незважаючи на поширення smart-технологій та цифрових платформ, інтеграція їх у діяльність більшості агропідприємств України ще недостатня [5, с.315-319; 1, с.80-83].

На нашу думку, поєднання цих бар'єрів створює посилений «ефект обмеженого розвитку»: підприємства часто одночасно стикаються з інвестиційним дефіцитом, інфраструктурними розривами, воєнними, логістичними дисфункціями та низьким рівнем цифрової інтеграції, що гальмує формування повноцінних логістичних ланцюгів від виробника до кінцевого споживача. Без глибокої діагностики цих проблем, адаптації логістичних маршрутів до воєнних умов та впровадження гнучкої логістичної стратегії аграрні підприємства не зможуть забезпечити свої стратегічні конкурентні позиції на глобальних ринках [3, с.100-103; 4, с.381-383].

Функціонування логістичної системи аграрного сектору України детермінується сукупністю внутрішніх та зовнішніх обмежень, що знижують ефективність управління потоками ресурсів і впливають на сталість ланцюгів постачання. Одним із ключових внутрішніх чинників є дефіцит фахівців із компетенціями в управлінні логістичними процесами та цифровими ланцюгами постачання, що позначається на точності планування, синхронізації потоків та операційній гнучкості [1, с. 79-86].

Суттєвим структурним обмеженням є недостатня технологічна модернізація логістичної бази, що проявляється у фрагментарному впровадженні автоматизованих систем (ERP, WMS, IoT) та обмеженій інтегрованості даних у межах логістичних контурів, що збільшує транзакційні та операційні витрати [1, с. 82-84]. Інвестиційний дефіцит посилює зазначені обмеження, унеможливаючи системну модернізацію та стабільне оновлення логістичної інфраструктури [4, с. 378-385].

Зовнішнє середовище формує додатковий контур ризиків, пов'язаних з обмеженнями пропускної здатності транспортних коридорів, порушенням логістичних маршрутів, воєнною трансформацією експортної інфраструктури та зростанням вартості транспортно-логістичних операцій, що дестабілізує експортно-орієнтовані ланцюги постачання [3, с. 97-105]. Попри наявність цифрових логістичних рішень, їх інтеграція не має системного характеру, а в умовах воєнних обмежень ускладнюється фрагментацією даних і переорієнтацією маршрутів, що знижує рівень логістичної прозорості та оперативної координації [5, с. 315-319].

Висновки та пропозиції. Розвиток агрологістики України стримується комплексом кадрових, технологічних, фінансових та інфраструктурних бар'єрів, які в умовах воєнних дій посилюються руйнуванням логістичних вузлів, вимушеною зміною експортних маршрутів і зростанням безпекових ризиків. Критичними залишаються дефіцит логістичних компетенцій, обмежений доступ до інвестицій, фрагментарне впровадження цифрових рішень та порушення сталості логістичних потоків, що знижує адаптивність підприємств до кризових умов і ускладнює їх інтеграцію в глобальні ланцюги постачання.

Список використаних джерел

1. Газуда Л. М., Газуда М. В., Герцег В. А. Ключові аспекти цифровізації сільського господарства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 1

(63). С. 79-86. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).79-86](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).79-86) (дата звернення: 26.08.2025).

2. Виклики агросектору у 2025 році та можливості адаптації до нових реалій. *We Build Ukraine*. URL: <https://www.webuildukrainefund.org/uk/our-analytics/challenges-of-the-agribusiness-sector-in-2025-and-opportunities-for-adaptation-to-new-realities/> (дата звернення: 26.08.2025).

3. Вовк М. В., Лесюк Л. І. Управління логістичною інфраструктурою в аграрному бізнесі під час війни в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. № 1 (89). С. 97-105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-89-9> (дата звернення: 26.08.2025).

4. Мартинюк М. П. Шляхи подолання логістичної кризи в аграрній сфері. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 2. С. 378-385. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-74> (дата звернення: 26.08.2025).

5. Мірошниченко О. В. Цифрова трансформація аграрних відносин як правова категорія. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 12. С. 315-319. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-12/52> (дата звернення: 26.08.2025).

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ІТ-СФЕРИ НА ЗАСАДАХ ПРИНЦИПІВ SMART-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ

Заблодський Р. І., аспірант
Науковий керівник: Кравчук І.І., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Інституційне забезпечення управління організаціями ІТ-сфери на засадах SMART-спеціалізації характеризується фрагментарністю регуляторних норм і політик підтримки інновацій. Нерозвиненість систем моніторингу та оцінювання, нормативна невизначеність і розриви між рівнями врядування ускладнюють реалізацію регіональних S3-пріоритетів у стратегії ІТ-організацій. Це знижує керованість інноваційних ніш та обмежує масштабування кластерних ініціатив.

Проблематика інституційного забезпечення управління організаціями ІТ-сфери в контексті SMART-спеціалізації окреслюється низкою досліджень. Абдікеєв Р. Р., Ліщук О. В., Чекіна В. Д., Вишневський О. С. [1] підкреслюють роль ІТ-кластерів в забезпеченні стратегії S3 (Smart Specialisation Platform). Васильців Т. Г., Возняк Г. В та інші [2] досліджували концептуальні засади SMART-спеціалізації та механізми її реалізації в регіонах України та ЄС. Сторонянська І. З. та Залуцький І. Р. [3] розглянули інституційне забезпечення SMART-спеціалізації на національному рівні в Україні. Європейська Комісія в рамках політики згуртованості 2021-2027 [4] в розгорнутому вигляді описує роль розумної спеціалізації, акцентуючи увагу на вимогах (або «enabling conditions»), виконання яких визначає характер її впровадження.

Основний зміст. SMART-спеціалізація представляє собою стратегію національного або регіонального рівнів, що полягає в керованому, ітеративному процесі визначені конкурентних переваг кожного регіону з подальшим їх розвитком, відповідно до

потреб бізнесу [2, с. 14-16]. Її розробка зумовлена переходом від універсальних інноваційних підходів до політики, що орієнтована на конкретний регіон. Вона акцентує увагу на сильних сторонах, підприємницьке відкриття і узгодження наукових, технічних та регіональних пріоритетів. Даний підхід є частиною політики згуртованості Європейського Союзу, який дозволяє конкретним регіонам фокусувати ресурси на певних ключових галузях, щоб стимулювати інновації та конкурентоспроможність. В рамках стратегії ЄС на 2021-2027 роки визначено ряд вимог («enabling conditions»), які необхідні для успішного впровадження SMART-спеціалізації [4]:

1. Аналіз актуальних викликів.
2. Наявність компетентного регіонального або національного інституту чи органу, відповідального за управління стратегією розумної спеціалізації.
3. Інструменти моніторингу та оцінки для вимірювання ефективності досягнення цілей стратегії.
4. Функціонування співпраці зацікавлених сторін («підприємницьке відкриття»).
5. Вдосконалення національних або регіональних систем досліджень та інновацій, де це необхідно.
6. Проведення заходів з управління промисловою трансформацією.
7. Посилення співпраці з партнерами у пріоритетних сферах, що підтримуються стратегією розумної спеціалізації.

Інституційне забезпечення управління організаціями, зокрема організаціями ІТ-сфери, на засадах SMART-спеціалізації представлено багаторівневою та цілісною системою правил, інструкцій, та процедур, що орієнтує менеджмент на ідентифікацію та розгортання регіонально стратегічних переваг через аналітично обґрунтоване стратегування та постійне уточнення пріоритетів. Методологічна рамка передбачає поєднання політики дослідження та інновацій з регіональною та промисловою політиками, що переводять акцент з традиційних підходів на формування нових видів діяльності, заснованих на наявних можливостях та спроможностях території.

Основним інституційним елементом впровадження стратегії SMART-спеціалізації на рівні регіональних екосистем являються ІТ-кластери. Вони безпосередньо забезпечують синхронізацію наукової спільноти, представників бізнесу, освіти та органів місцевого самоврядування, стимулюють процеси трансферу технологій і знань та створюють середовище для масштабування інновацій [1, с. 22-24]. На кластерному рівні статутно закріплюються правосуб'єктність об'єднань, меморандуми про партнерство, правила членства, органи управління, політики щодо інтелектуальної власності, порядку трансферу технологій і відкритості даних, а також інтеграцію з регіональними системами моніторингу.

Національний рівень передбачає формалізацію процедур і повноважень між елементами «держава – регіон – підприємство». В рамках України, це визначається створенням національної платформи для реалізації та моніторингу реалізації стратегії S3, які мають чітко визначенні повноваження та прозорі регламенти [3, с. 44], інституалізацією процесів моніторингу та оцінювання, які забезпечують єдині індикатори механізмів корекції. Ключовим аспектом являється підприємницький процес відкриття, який фіксує нові можливості та види діяльності завдяки взаємодії бізнесу, науки, влади й громадянського суспільства.

На організаційно-правовому рівні основними елементами являються нормативні документи та регуляторні інструменти, що задають критерії відбору пріоритетів регіонів, механізми підтримки інновацій, а також відповідальні органи влади та спеціалізовані відомства, що відповідальні за координацію, фінансування та моніторинг. Для ІТ-сфери ключовими моментами являються механізми, що регулюють прозорість прав інтелектуальної власності, механізми фінансування, стандарти кібербезпеки.

Поєднання усіх вищезазначених аспектів, таких як чітких нормативно-правових норм, механізмів прозорого вимірювання результативності та регулювання, а також кластерних платформ,

забезпечує кероване управління IT-організаціями у межах SMART-спеціалізації.

Висновки та пропозиції. Інституційне забезпечення управління організаціями IT-сфери на засадах принципів SMART-спеціалізації постає як узгоджена система національних, правових та регіональних інституцій, що інтегрована через механізми кластеризації, нормативні документи та національні структури. Ключовим елементом в цьому є перехід від універсальних елементів до конкретних інтервенцій в рамках регіонів. Ефективність подібної системи в рамках IT-сфери визначається спроможністю інститутів підтримувати координацію між всіма учасниками, правовою передбачуваністю, використанням інструментів управління знаннями та інтелектуальною власністю, а також забезпечення функціонування кластерів.

Список використаних джерел

1. Абдікеев Р. Р., Ліщук О. В., Чекіна В. Д., Вишневський О. С. IT-кластери як інструмент забезпечення смарт-спеціалізації регіонів України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. С. 21-34. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-21-34](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-21-34) (дата звернення: 29.10.2025).
2. Васильців Т. Г., Возняк Г. В., ін. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України». 2022. 424 с. URL: <https://bit.ly/47AOfYN> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Сторонянська І. З., Залуцький І. Р. Інституційно-організаційне забезпечення імплементації моделі смарт-спеціалізації в Україні. *Економічна теорія*. 2021. С. 28-46. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2021.02.028> (дата звернення: 29.10.2025).
4. European Commission. The role of Smart Specialisation in the Cohesion Policy 2021–2027. URL: <https://bit.ly/47oepPu> (дата звернення: 29.10.2025). (Роль смарт-спеціалізації у політиці згуртованості 2021–2027).

СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Мельник Б. І., аспірант
Науковий керівник: Кравчук І. І., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У сучасних умовах реформування медичної галузі України логістичний менеджмент набуває стратегічного значення. Ефективна система логістики дозволяє оптимізувати використання ресурсів, покращити якість медичних послуг та забезпечити стійкість закладу охорони здоров'я в умовах криз. Такі науковці, як Гадіак Л. В., Писаренко В. П [3], висвітлили основні переваги логістичного підходу в управлінні закладом охорони здоров'я. Белікова І. В., Костріков А. В. [2] у своїх працях визначили важливість застосування принципів логістики як основи для оптимізації інформаційно-аналітичної системи охорони здоров'я України. Ціщик Р. В. [5], досліджував застосування інноваційних логістичних підходів до діяльності медичних установ. Барзилович А. Д. [1], сфокусував увагу на аспектах стратегічного менеджменту реформування системи охорони здоров'я в Україні. Проте питання логістичного управління закладами охорони здоров'я в умовах сучасних викликів потребує подальших досліджень.

Основний зміст. Система логістичного менеджменту закладів охорони здоров'я – це комплексна система, яка оптимізує потоки матеріальних засобів, інформації та ресурсів для забезпечення ефективної роботи медичних закладів та установ, включаючи пошук, замовлення, постачання, управління запасами, зберігання та транспортування медикаментів, обладнання та витратних матеріалів [5, с. 169; 1]. Основною метою є забезпечення наявності потрібних медичних ресурсів у потрібній кількості, якості та в потрібний час, мінімізуючи витрати. Системи логістичного менеджменту налагоджують

управління матеріальними ресурсами, інформаційними потоками, медичними послугами закладів охорони здоров'я, зокрема використовуючи підсистеми:

– управління медичними запасами (Inventory Management System) для відстеження залишків ліків, витратних матеріалів, засобів індивідуального захисту, а також автоматичного формування замовлень при досягненні критичного рівня запасів і контролю термінів придатності та умов зберігання;

– інформаційно-логістична система електронного здоров'я використовується для формування баз даних пацієнтів, створення електронних супутніх документів (медичні картки, направлення, рецепти), а також інтеграції з системами закупівель, логістики, фінансового обліку й аналітики управлінських рішень (динаміка показників ефективності діяльності закладу, потреба в ресурсах);

– транспортно-логістична система медичних перевезень (диспетчеризація швидкої допомоги), основні функції якої є GPS-моніторинг автомобілів швидкої, оптимізація маршрутів доступу до пацієнтів, пріоритезація викликів за ступенем терміновості;

– логістика управління медичним обладнанням (облік та технічне обслуговування обладнання) для реєстрації медичних приладів і формування графіків технічного обслуговування; відстеження переміщення обладнання між відділеннями, планування закупівель та модернізації;

– аналітична логістика для управлінських рішень (BI-системи для аналізу логістичних показників), основні функції якої є: збір даних про витрати, навантаження, ефективність постачання, візуалізація KPI для керівництва, моделювання сценаріїв розвитку.

Враховуючи сучасні виклики та особливості функціонування закладів охорони здоров'я в Україні визначено актуальність дослідження доступності інфраструктури закладів охорони здоров'я за показниками водо- та енергопостачання, транспортування, опалення приміщень, обробки відходів, справності комунікаційного обладнання з метою підвищення показників ефективності діяльності медичних закладів (рис. 1).

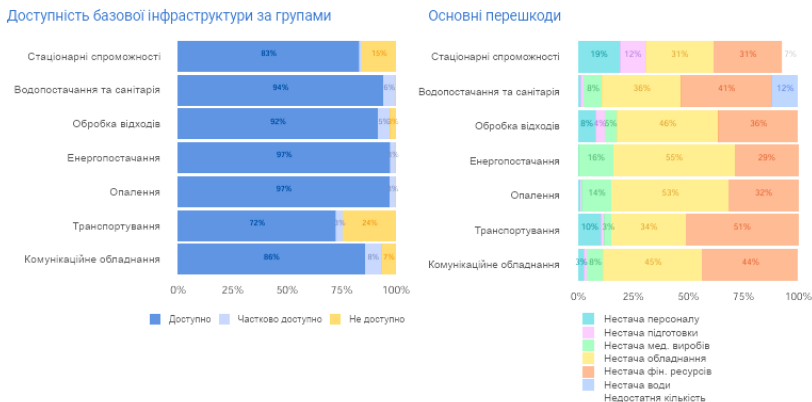


Рис. 1. Моніторинг доступності інфраструктури закладів охорони здоров'я

Джерело: [4].

Найвищий рівень доступності прослідковується по показникам енергопостачання та опалення (97 %), водопостачання та санітарія (94 %), обробка відходів (92 %). Показники щодо доступності транспортування найнижчі – складають 72 % у загальній структурі закладів охорони здоров'я. Основними перешкодами доступності базової інфраструктури є нестача обладнання (31-55 %) та нестача фінансових ресурсів (29-51 %).

Висновки та пропозиції. Логістизація медичної сфери дасть можливість не тільки скоротити витрати, а й також покращити процес надання медичних послуг, вчасно забезпечувати заклади охорони здоров'я обладнанням та препаратами. Система управління медичними запасами дозволить зменшити втрати через прострочення, оптимізує витрати на всі види закупівель, підвищить оперативність забезпечення відділень. Інформаційно-логістична система електронного здоров'я забезпечить прозорість всіх рівнів процесів, зменшить дублювання даних, покращить координацію між медичними закладами. Використання транспортно-

логістичних систем медичних перевезень скоротить часу реагування на виклики, раціоналізує використання автопарку, підвищить якість екстреної допомоги. Логістика управління медичним обладнанням зменшить простой через несправності, підвищить ефективність використання техніки, здійснюватиме контроль витрат на ремонт і оновлення. Моніторинг логістика для управлінських рішень забезпечить підвищення прозорості управління та гнучкість у реагуванні на кризові ситуації.

Список використаних джерел

1. Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.2.134>.
2. Белікова І. В., Костріков А. В. Застосування принципів логістики як основи для оптимізації інформаційно-аналітичної системи охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми сучасної медицини*. 2015. Т. 15. Випуск 3(2). С. 81–84.
3. Гадіак Л. В., Писаренко В. П. Логістичний підхід в управлінні закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 113–120. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.113>.
4. Операційний статус системи охорони здоров'я : Звіт за оновленими даними системи HeRAMS в Україні. Березень 2024. URL: https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/emergencies/herams/herams_ukr_status_updatereport_2024-03_ua.pdf?sfvrsn=eb8fef9d_3&download=true.
5. Ціщик Р. В. Аналіз застосування інноваційних логістичних підходів до діяльності медичних установ. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4 (15). С. 168—172.

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІІ ТА СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ВИКЛИКІВ

Долінський О., аспірант
Національний транспортний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Управління регулярними пасажирськими автобусними перевезеннями є багатокомпонентним процесом, що вимагає інтеграції технічних, логістичних, економічних і правових рішень. Цифровізація та інституційні трансформації посилюють вимоги до професійної компетентності менеджерів, яка, відповідно до Regulation (EC) № 1071/2009, є обов'язковою умовою доступу до професії. Сучасні управлінські виклики включають інституційні дисфункції, зумовлені розбіжностями між національним законодавством та європейськими нормами (Regulation (EC) № 1370/2007). Зокрема, скасування обов'язкової процедури розрахунку регульованих тарифів, припинення дії наказу № 700 щодо функціонування автостанцій, а також запровадження незаконної лібералізації доступу до міжобласних (Постанова КМУ № 180 від 07.02.2018, яка запровадила незаконний заявницький принцип конкурсів) та міжнародних перевезень (незаконний Наказ Мінрозвитку № 966 від 18.11.2024, прийнятий до того ж з перевищенням повноважень) створюють зону регуляторної невизначеності, що суперечить принципам єдиної організації громадських послуг та виключення дублювання операторів на одному маршруті. Аналіз останніх досліджень (наприклад, UITP, 2021) свідчить про необхідність компетентнісного підходу для протидії таким дисфункціям, з акцентом на економічну, аналітичну та правову компетентності [5].

Основний зміст. Сучасна модель підготовки менеджерів громадського транспорту ґрунтується на компетентнісному підході, визначеному Regulation (EC) № 1071/2009, з урахуванням цифрової трансформації та нормативних імперативів ЄС. Ключовим елементом є економічна

компетентність, яка передбачає здатність самостійно визначати реальну собівартість перевезень і розраховувати економічно обґрунтований тариф відповідно до Закону України «Про автомобільний транспорт» та принципів компенсації громадських послуг (Regulation (EC) № 1370/2007, ст. 4). Скасування регульованих тарифів підзаконними актами посилює потребу в цій компетентності для компенсації регуляторної невизначеності, зокрема в умовах незаконної лібералізації міжобласних та міжнародних маршрутів, та забезпечення фінансової стійкості операторів.

Не менш важливою є компетентність в аналізі пасажиропотоків, яка слугує основою для раціонального формування маршрутної мережі, вибору типу рухомого складу та оптимізації частоти рейсів з використанням цифрових інструментів збору й обробки даних. Принцип виключення одночасного виконання перевезень кількома операторами на одному маршруті (Regulation (EC) № 1370/2007, ст. 5) забезпечує цілісність транспортної послуги та контроль якості, дозволяючи адаптуватися до наслідків незаконної лібералізації доступу до міжобласних та міжнародних маршрутів [2; 4].

Правова компетентність менеджерів полягає у забезпеченні відповідності управлінських рішень нормам європейського та національного законодавства, зокрема в ідентифікації регуляторних дисфункцій, пов'язаних з припиненням регулювання автостанцій та незаконною лібералізацією міжобласних та міжнародних перевезень. Глибоке знання Regulation (EC) № 1071/2009 та № 1370/2007 дозволяє розробляти внутрішні стратегії мінімізації їхнього впливу на операційну діяльність. Зазначені компетентності (економічна, аналітична та правова) є критичними не лише для менеджерів операторів, але й для представників організаторів регулярних перевезень (відповідно до ст. 2 Regulation (EC) № 1370/2007). Відсутність у національному законодавстві України обов'язкових вимог до професійної компетентності таких представників уже призвела до негативних наслідків, включаючи дисторсію тарифоутворення, неефективне планування маршрутних мереж та порушення принципів конкуренції. Менеджери операторів (перевізників) повинні розуміти ці наслідки та володіти навичками адекватного реагування, зокрема через розробку альтернативних механізмів компенсації витрат і оптимізації

послуг на основі цифрових даних та європейських стандартів [1; 3].

Висновки та пропозиції. Підготовка менеджерів у сфері громадського транспорту має інтегрувати цифрову аналітику даних, економічне обґрунтування тарифів, аналіз пасажиропотоків і експертизу європейського законодавства. Такі компетентності забезпечують адекватне реагування на інституційні дисфункції, зумовлені розбіжностями між національною практикою підзаконного регулювання, зокрема незаконною лібералізацією міжобласних та міжнародних маршрутів, та європейськими нормами, а також на дефіцит компетентності в органах організації перевезень, сприяючи раціоналізації конкуренції, підвищенню якості послуг та стабільності системи громадських перевезень. Пропонується також впровадити обов'язкові вимоги до компетентності представників організаторів перевезень у національному законодавстві для мінімізації негативних наслідків.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 05 квітня 2001 р. № 2344-III // Відомості Верховної Ради України. 2001. № 22.
2. Regulation (EC) No 1370/2007 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2007 on public passenger transport services by rail and by road // Official Journal of the European Union. 2007. L 315.
3. Regulation (EC) No 1071/2009 of the European Parliament and of the Council of 21 October 2009 establishing common rules concerning the conditions to be complied with to pursue the occupation of road transport operator // Official Journal of the European Union. 2009. L 300.
4. Commission Notice — Interpretative Guidelines on Regulation (EC) No 1370/2007 (2023/C 226/01) // Official Journal of the European Union. 26.06.2023.
5. UITP. Contracting in Public Transport: Models and Practices. Brussels: UITP, 2021. 48 p.

РОЛЬ ЕКСПЕРТНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ДИСТРИБУЦІЇ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ РОСЛИН

Желєзніков О. М., аспірант
Науковий керівник: Кравчук І.І., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору України визначають зростання значення інтелектуального та інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління ланцюгами дистрибуції, зокрема у сфері засобів захисту рослин (ЗЗР). В умовах глобалізації аграрних ринків, зростання екологічних вимог, кліматичних ризиків і конкуренції серед постачальників агрохімічної продукції ефективно стратегічне планування потребує глибокої експертної оцінки зовнішнього середовища, технологічних інновацій і поведінки споживачів. Актуальність дослідження ролі експертних комунікацій у стратегічному плануванні дистрибуції засобів захисту рослин зумовлена необхідністю підвищення інноваційної спроможності підприємств-дистриб'юторів і формування стійких партнерських відносин у межах аграрних бізнес-мереж.

Проблеми комунікативного стратегічного менеджменту в агробізнесі, розвитку компетентісно-знаннєвої інфраструктури у стратегічному плануванні дистрибутивних та логістичних бізнес-процесів в аграрному секторі досліджуються Л. Липичем, О. Халухою, М. Кушніром [1], Н. Макаренком [2]. Аспекти стратегічного моніторингу та оцінки процесів у дистрибуційному бізнесі вивчаються М. Колеснік, І. Созиноваю, В. Василевським [4], Б. Аном, Б. Кім Дж, [5] К. Гомесом-Кустерсом, Дж. Белетті, А. Марескотті [6]. Окремих досліджень потребує проблема експертності комунікацій та формування аналітичних баз даних у стратегічному плануванні дистрибуції ЗЗР.

Основний зміст. Експертні компетенції персоналу економічних, маркетингових та дистрибуційних підрозділів організацій становлять інтегральну систему знань, умінь, навичок, аналітичних і когнітивних здібностей, які забезпечують здатність до професійної оцінки, обґрунтування управлінських рішень та формування стратегічних орієнтирів розвитку організації [1, с. 119; 3, с. 170]. Рівень експертності працівників цих підрозділів включає глибоке розуміння економічних закономірностей, ринкових тенденцій, механізмів дистрибуції та особливостей міжорганізаційної взаємодії.

Експертні комунікації в управлінні дистрибуцією засобів захисту рослин є системою професійної взаємодії між науковцями, технологами, маркетологами, агрономами та управлінцями, що зумовлює підвищення результативності управлінських рішень у дистрибуційних системах.

В результаті дослідження, що було проведено з метою виявлення резервів оптимізації управління реалізацією стратегії дистрибуції засобів захисту рослин фірми BASF (одного з найбільших дистриб'юторів ЗЗР в Україні) та з використанням методики соціологічного дослідження експертної думки (експертами-респондентами були партнерські дистрибуційні структури глобальних брендів, дистрибуційні відділи виробників ЗЗР України, персонал маркетплейсів та агромагазинів, ФОП дистриб'ютори та ділери ЗЗР (за КВЕД 46.75 «Оптова торгівля хімічними продуктами») встановлено основні проблеми стратегічного планування дистрибуції ЗЗР (рис. 1). До цих проблем віднесено: ігнорування сезонності (призводить до помилок у прогнозуванні попиту), втрата логістичної ефективності, формування неадекватної стратегії запасів, порушення взаємодії між маркетингом та операційною логістикою, високі ризики фінансових втрат, неврахування кліматичних та агрономічних умов. Неадекватність стратегії у цьому сенсі пов'язана із тим, що при її розробці не враховувалася експертна думка щодо технології виробництва продукції рослинництва, неврахування сезонності поставок та логістичного таймінгу.

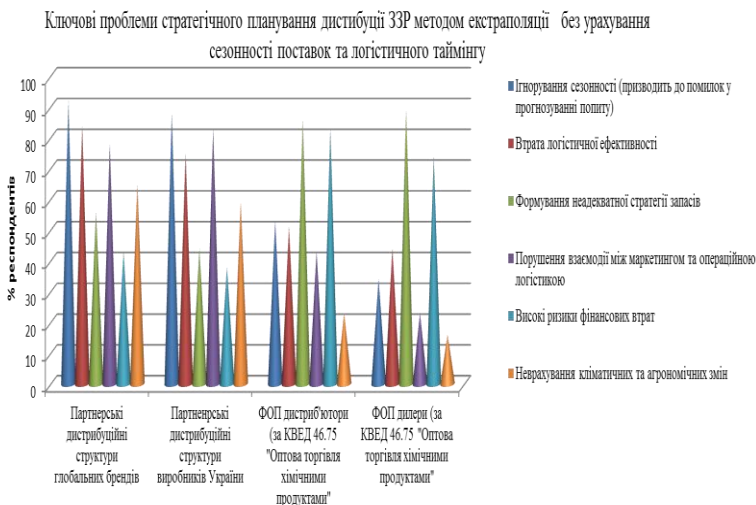


Рис. 3. Ключові проблеми стратегічного планування дистрибуції засобів захисту рослин.

Джерело: власні дослідження.

Означене засвідчує, що при розробці дистрибуційних стратегій не було враховано технологічні, агрономічні чинники, що впливають на формування сезонного попиту ЗЗР та, відповідно, не була здійснена експертна оцінка ринкових комунікацій з формування попиту. Основні недоліки та негативні наслідки недостатнього використання експертної інформації (технологічно-ринкова експертність) при розробці стратегії дистрибуції ЗЗР зумовлені:

– низькою обґрунтованістю стратегічних рішень, прийняття рішень на основі інтуїції або неповної інформації, що знижує ефективність дистрибуційної стратегії;

– підвищенням ризиків помилкового прогнозування попиту внаслідок ігнорування експертною агрономічною інформацією;

– втратою конкурентних переваг через ігнорування експертних знань, зниженням здатності підприємства швидко

реагувати на технологічні інновації та нові регуляторні вимоги щодо обігу ЗЗР;

– фрагментарністю інформаційно-комунікаційних потоків, відсутністю експертної взаємодії між виробниками, дистриб'юторами й аграрними консультантами, що призводить до дезінтеграції інформаційно-комунікаційних систем управління ланцюгом постачання;

– зниженням довіри між учасниками ринку, породженням конфліктів інтересів, недовіри до прогнозів і неузгодженістю дій між партнерами.

– зростанням трансакційних витрат та нераціонального використання ресурсів, надлишкових запасів і логістичних втрат.

Для впровадження експертної аналітики у професійні комунікації стратегічного планування дистрибуції засобів захисту рослин компаніям доцільно використовувати інноваційні рішення щодо впровадження технологій SMART-дистрибуції, посилення експертних компетенцій персоналу економічних, маркетингових та дистрибуційних підрозділів, що дозволить налагоджувати експертні комунікації в міжфункціональних командах, представляти результати аналітичних досліджень для прийняття стратегічних рішень, забезпечувати інтеграцію між підрозділами на основі принципів знанневого менеджменту, формувати умови для сталого розвитку агробізнесу.

Висновки та пропозиції. Рівень експертності працівників економічних, маркетингових та дистрибуційних підрозділів організацій забезпечує професійне комунікативне середовище у системі стратегічного планування дистрибуції засобів захисту рослин. Для подолання проблем комунікативної взаємодії у процесі розробки стратегії дистрибуції засобів захисту рослин, пов'язаних із ігноруванням сезонності, неврахуванням втрат логістичної ефективності, порушенням взаємодії між маркетингом та операційною логістикою, неврахуванням кліматичних та агрономічних умов, необхідно використовувати інноваційні рішення щодо впровадження технологій SMART-дистрибуції, посилювати експертні компетенції персоналу, забезпечувати комунікативну експертну інтеграцію підрозділів. У

перспективи дослідження можуть спрямовуватися на обґрунтування алгоритмів експертних комунікацій в процесі стратегічного планування.

Список використаних джерел

1. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Логістика дистрибуції як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. Вип. 2 (34). С. 113-123.
2. Макаренко Н. Моделювання сценаріїв розвитку логістичних систем аграрних підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2020. 3 (85). С. 61-68.
3. Сібрук В. Л., Ороховська Л. А., Сібрук А. В. Розвиток маркетингу розподілу в контексті еволюції ритейлу як складової інфраструктури товарного ринку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 23. 2022. С. 171-175.
4. Колесник М. В., Созинова І. В., Василевський В. О. Комунікаційна інфраструктура збутової стратегії як холистична властивість розвитку сучасних бізнес-моделей. *Сталий розвиток економіки*. № 3 (50). 2024. С. 336–343. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-50>.
5. Ahn B., Kim B., Yu J. Effects of Supplier's Competitive Factors on Relationship Performance and Product Recommendation in Crop Protection Retail Sector. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. Vol. 15, No. 11. DOI: 10.3390/jrfm15110540.
6. Gomez-Kusters K., De Luca L., Belletti G., Marescotti A. Crop protection market segmentation: relationship between buyer and seller in multi-distribution channel marketing. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2022. DOI: 10.22434/IFAMR2022.0066.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РИНКОМ АГРОТЕХНІКИ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Потапенко Р. В., аспірант
Науковий керівник: Зінчук Т.О. д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Світовий ринок агротехніки за останнє десятиліття зазнає глибоких трансформацій, зумовлених технологічним прогресом і зростанням екологічних вимог. Згідно з галузевими звітами, провідні виробники — AGCO, CNH Industrial, John Deere, Kubota — активно переходять до екологічно сталих і цифрових рішень, що трансформує структуру ринку та вимоги до управління [1]. Сільське господарство залишається одним із найбільших джерел парникових викидів — близько 25 % світового обсягу, а ринок агротехніки набуває ключового значення у реалізації кліматичних цілей і переході до сталої моделі виробництва [2].

У сучасних наукових підходах цифровізація агропродовольчого сектору розглядається як визначальний чинник досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), оскільки забезпечує підвищення енергоефективності, раціональне використання ресурсів і зниження негативного впливу виробництва на довкілля [3]. Українські дослідження підкреслюють, що інноваційна динаміка ринку супроводжується зростанням ризиків і невизначеності, що вимагає впровадження адаптивних систем управління з гнучкими інституційними механізмами та цифровим моніторингом [4].

Відповіддю на ці виклики є впровадження елементів адаптивного управління, які забезпечують узгодження економічних, технологічних і екологічних цілей розвитку ринку агротехніки.

Основний зміст. Світова агротехнічна галузь розвивається під впливом глобальних тенденцій декарбонізації, цифрової трансформації та переходу до сталої моделі агровиробництва. За

даними звіту Mordor Intelligence (2025), обсяг світового ринку сільськогосподарської техніки у 2025 р. оцінюється у 151,6 млрд дол. США з прогнозованим зростанням до 197,1 млрд дол. США у 2030 році, що відповідає середньорічному темпу приросту 5,4 % [5]. Попит на техніку зумовлений не лише потребою в інтенсифікації виробництва, а й необхідністю підвищення енергоефективності, зменшення викидів і переходу до цифрового управління.

Провідні виробники - AGCO, CNH Industrial, John Deere, Kubota - активно інвестують у високотехнологічні рішення. У 2024 р. AGCO спрямувала 493 млн дол. США на дослідження та розробки, з яких 46 % - на інтелектуальні технології й чисту енергію [1]. Впровадження технологій точного землеробства дало змогу скоротити використання ресурсів на 20–30 % без зниження врожайності [2], а кількість машин, підключених до цифрових платформ управління, перевищила 95 тисяч одиниць [1].

У межах глобального порядку денного сталого розвитку (Sustainable Development Goals - ЦСР) для агротехнічного ринку найбільш значущими є ЦСР 7 - доступна та чиста енергія, ЦСР 12 - відповідальне споживання та виробництво, і ЦСР 13 - боротьба зі зміною клімату. Їх реалізація безпосередньо пов'язана з модернізацією техніки, впровадженням відновлюваної енергії та переходом до циркуляційних моделей виробництва.

Показово, що у 2024 р. підприємства AGCO зменшили прямі викиди CO₂ на 19 %, забезпечили 82 % використання відновлюваної електроенергії та 94 % утилізації виробничих відходів без захоронення. Виручка від повторного використання та відновлення деталей (remanufactured parts) зросла на 152 % порівняно з 2020 р., що свідчить про поєднання економічної результативності з екологічною ефективністю [1].

Наведені результати демонструють практичну реалізацію принципів сталого управління у світових виробників агротехніки, а узагальнення цих тенденцій дозволяє виокремити структурні елементи адаптивного управління, що забезпечують узгодження економічних, технологічних та екологічних цілей розвитку

галузі. Центральним елементом системи є адаптивна модель управління, що поєднує три взаємопов'язані компоненти: інституційно-організаційний, технологічно-інноваційний та еколого-соціальний. Кожен із них виконує окрему функцію: перший забезпечує координацію між державою, бізнесом і науковими інституціями; другий - розвиток цифрових технологій, автономної техніки та чистої енергії; третій - впровадження екологічних стандартів і фінансових стимулів (рис.1). Моніторинг і аналітика даних виступають інформаційною основою цієї системи, забезпечуючи зворотний зв'язок між ринковим середовищем і процесами прийняття управлінських рішень.

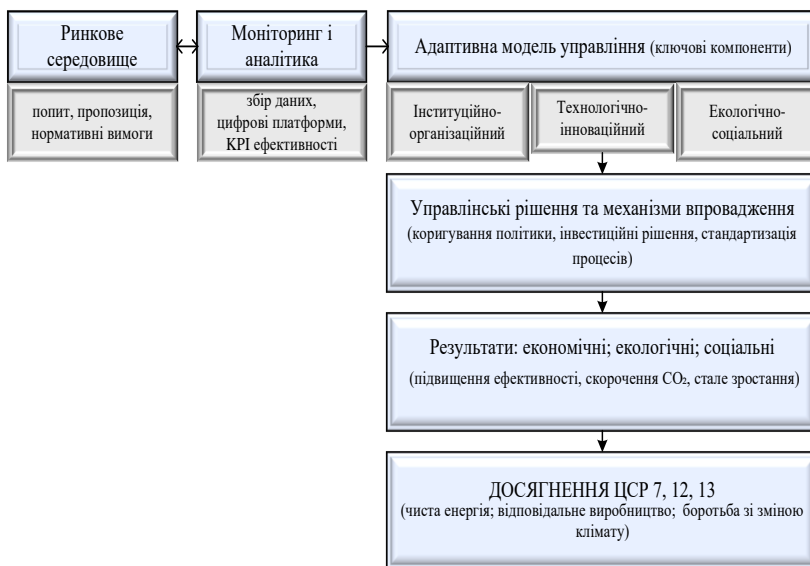


Рис. 1. Елементи адаптивного управління ринком агротехніки в контексті ЦСР

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

Послідовність взаємодії ключових елементів: від ринкового середовища та моніторингу даних - до адаптивної моделі управління, генерує управлінські рішення, спрямовані на досягнення економічних, екологічних та соціальних результатів. Реалізація таких рішень сприяє досягненню ЦСР 7, 12, 13, і формує підґрунтя для сталого функціонування ринку агротехніки.

Висновки та пропозиції. Ринок агротехніки відіграє ключову роль у формуванні сталого агровиробництва та зниженні негативного впливу сільського господарства на довкілля. Перехід до адаптивного управління дозволяє поєднати економічні, технологічні та екологічні цілі розвитку галузі. Реалізація цифрових рішень, аналітичного моніторингу й інституційної взаємодії держави, бізнесу та науки забезпечує оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури й кліматичні ризики.

Впровадження елементів адаптивного управління сприятиме підвищенню енергоефективності, скороченню викидів CO₂, розвитку «зелених» технологій і реалізації ЦСР - насамперед ЦСР 7, 12 та 13. Запровадження таких підходів в українському аграрному секторі дозволить інтегрувати найкращі світові практики сталого управління та підвищити його конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Список використаних джерел

1. AGCO Sustainability Report 2024. Duluth, Georgia: AGCO Corporation, 2024. 89 p. URL: https://www.agcocorp.com/content/dam/public/agco-corp-v2/en/sustainability/sustainability-report-2024.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.11.2025).

2. AGCO Sustainability Report 2023. Duluth, Georgia: AGCO Corporation, 2023. 94 p. URL: https://ar2023.agcocorp.com/downloads/AGCO_Sustainability_Report_2023.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.11.2025).

3. Secundo G., Schena R., Russo A., Schiavone F., Shams R. The impact of digital technologies on the achievement of the Sustainable Development Goals: evidence from the agri-food sector. Total Quality Management & Business Excellence. 2022. Vol. 33, No. 13–14. P. 1482–1501. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2065981>.

4. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. «Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища». Бізнес інформ. 2018. № 12. С. 435–440. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-12_0-pages-435_440.pdf (дата звернення:02.11.2025).

5. Mordor Intelligence. Agricultural Machinery Market Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2025 – 2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/agricultural-machinery-market> (дата звернення:02.11.2025).

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Богданов Я.Р.

Науковий керівник: Макушок О.В., к.е.н, доцент
Уманський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Глобальна діджиталізація кардинально змінює бізнес-середовище, стимулюючи розвиток електронної комерції як ключового напрямку цифрової економіки. Підприємства переходять на цифрові платформи, що дозволяє їм виходити на міжнародні ринки, знижувати витрати та підвищувати ефективність взаємодії зі споживачами. Водночас цифрова трансформація вимагає формування нових маркетингових стратегій, які враховують зміни споживчої поведінки та необхідність підвищення довіри в онлайн-просторі. Науковці відзначають, що електронна комерція перетворюється з каналу збуту на комплексну систему маркетингового управління. Крилов Д. [1] розглядає її як форму підприємницької діяльності, що ґрунтується на використанні ІКТ у виробничих і збутових процесах. Гонтар Л [2] підкреслює роль електронної торгівлі у формуванні нових ринкових стратегій, а Семікіна М., Дмитришин Б. і Савеленко Г. [3] вважають цифровізацію фундаментом інтелектуального бізнесу. Отже, цифрові технології є базою для розробки сучасних маркетингових стратегій у сфері електронної комерції.

Основний зміст. Мета дослідження полягає у визначенні маркетингових стратегій розвитку електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації та аналізі їх впливу на конкурентоспроможність бізнесу. Сучасна електронна комерція функціонує у висококонкурентному цифровому середовищі, де вирішальну роль відіграють маркетингові стратегії, орієнтовані на інновації, клієнтоорієнтованість і технологічну інтеграцію. Діджиталізація бізнесу сприяє переходу компаній до нових

форматів взаємодії зі споживачами, що базуються на використанні big data, штучного інтелекту (AI), машинного навчання та автоматизованих систем аналізу поведінки користувачів. Завдяки цьому бізнес може прогнозувати попит, визначати індивідуальні переваги клієнтів і формувати пропозиції, максимально адаптовані до потреб цільової аудиторії.

Маркетингові стратегії в електронній комерції передбачають формування ефективної системи цифрових комунікацій. Основними інструментами є соціальні мережі, месенджери, пошукова оптимізація (SEO), контент-маркетинг і SMM. Важливим чинником є персоналізація контенту – створення індивідуального споживчого досвіду через рекомендаційні системи, таргетовану рекламу, персональні розсилки та інтерактивні сервіси. Такий підхід сприяє зростанню рівня залученості та формує довгострокову лояльність клієнтів до бренду.

Не менш значущою складовою сучасних стратегій є аналітика даних. Використання CRM-систем дозволяє накопичувати, сегментувати та аналізувати інформацію про споживачів, що створює підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень. Маркетингові аналітичні панелі допомагають бізнесу відстежувати динаміку продажів, оцінювати ефективність рекламних кампаній і коригувати стратегії у реальному часі. Поєднання автоматизації та штучного інтелекту забезпечує підвищення точності прогнозів і зменшує ризики в прийнятті рішень.

Цифрова трансформація маркетингових стратегій у сфері електронної комерції також передбачає оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Інтеграція технологій ERP та SCM у поєднанні з логістичними рішеннями дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість обробки замовлень і забезпечити клієнтам зручний сервіс. Успішні компанії орієнтуються на принцип “end-to-end digitalization” – повну цифрову інтеграцію процесів від створення продукту до його доставки кінцевому споживачу.

Окремої уваги заслуговує питання довіри та безпеки, адже кіберризика є одним із ключових викликів цифрової економіки. Маркетингові стратегії мають включати формування іміджу надійного бренду, захищеного платіжного середовища та відкритої комунікації з клієнтами. Застосування сучасних

технологій шифрування, двофакторної автентифікації та захисту персональних даних сприяє зміцненню довіри користувачів і формує позитивну репутацію компанії на ринку.

Висновки та пропозиції. Розвиток електронної комерції в умовах глобальної діджиталізації формує нову маркетингову парадигму, у якій ключову роль відіграють цифрові технології, клієнтоорієнтованість і гнучкість управлінських рішень. Використання аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем дозволяє прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції для споживачів і оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, підвищуючи ефективність та конкурентоспроможність компаній.

Подальший розвиток електронної комерції потребує комплексного підходу, що поєднує технологічну інтеграцію, персоналізовану взаємодію з клієнтами та аналітику даних. Вдосконалення систем кіберзахисту, впровадження інноваційних AI-рішень і адаптація маркетингових стратегій до змін у поведінці споживачів створюють передумови для стійкого зростання бізнесу, підвищення його ефективності та зміцнення конкурентних позицій на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Крилов Д.В. Основні аспекти стимулювання розвитку електронної комерції в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №18. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-03-05>
2. Гонтар Л. Вплив електронної комерції на сучасні тенденції розвитку ринку збуту в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №5(23). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-59-70](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-59-70)
3. Семикіна М.В., Дмитришин Б.В., Савеленко Г.В. Цифровізація економіки як рушій розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2025. №3(289). С. 74–86.

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ ГОСПОДАРСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Гиндюк А.М., аспірант
Науковий керівник: Макушок : О.В., к.е.н, доцент
Уманський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах військової агресії росії та глобальної фрагментації економіки українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами в управлінні, маркетингу та логістиці. Дестабілізація ланцюгів постачання, зміна ринків збуту та необхідність адаптації комунікацій вимагають переосмислення традиційних підходів. Як зазначають дослідники, ефективна комунікаційна політика стає ключовим інструментом антикризового управління та збереження ринкових позицій. Бородайко Р. вказує на важливість управління комунікаційною політикою підприємства в сучасних економічних умовах, акцентуючи увагу на необхідності адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища [1, с. 67]. Боровська С. підкреслює значення формування комунікацій в умовах глобалізації світового господарства, що набуває особливої актуальності в сучасних умовах [2, с. 47].

Проте залишається недостатньо дослідженим питання інтеграції інноваційних механізмів управління та цифрових технологій для подолання викликів та розвитку господарських комунікацій українського бізнесу в нових реаліях. Виникає необхідність системного аналізу можливостей впровадження сучасних інструментів менеджменту, маркетингу та логістики для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Основний зміст. Метою дослідження є аналіз інноваційних механізмів управління та цифрових технологій для

розвитку глобальних господарських комунікацій українських підприємств в умовах сучасних викликів.

Проведене дослідження показує, що успішна адаптація українських підприємств до нових умов господарювання базується на синергії трьох ключових компонентів.

Першим компонентом є антикризовий та проектний менеджмент. Перебудова бізнес-моделей, спрямована на гнучкість та швидку адаптацію до мінливого середовища, стає необхідністю для виживання та розвитку підприємств. Це включає реалізацію проектів з диверсифікації логістичних маршрутів, пошуку нових ринків збуту та оптимізації внутрішніх процесів управління.

Другим важливим компонентом є трансформація маркетингової діяльності. Сучасні умови вимагають переходу до цифрових каналів комунікації, використання даних для персоналізації взаємодії та побудови довгострокових відносин з клієнтами. Вважаємо, що маркетинговий менеджмент в сучасних умовах повинен орієнтуватися на створення цінності для споживача в умовах цифровізації та глобалізації ринків.

Третім ключовим компонентом є інтелектуалізація логістики та управління. Впровадження цифрових рішень дозволяє українським підприємствам підвищити ефективність господарської діяльності та покращити комунікації з партнерами. Серед найбільш ефективних цифрових рішень слід виділити CRM-системи для централізації даних про клієнтів, автоматизації продажів та підвищення якості обслуговування; ERP-системи для інтеграції внутрішніх процесів, що особливо критично при нестабільних ланцюгах поставок; а також штучний інтелект та аналітику для прогнозування попиту, оптимізації складських запасів та аналізу ризиків в умовах невизначеності.

Впровадження цих інструментів дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити операційну ефективність, але й будувати стійкі комунікаційні мости з міжнародними партнерами, постачальниками та клієнтами. Це становить основу для інтеграції українських підприємств в нові глобальні економічні ланцюги та забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Висновки та пропозиції. На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що для подолання викликів сучасності та забезпечення ефективного розвитку

господарських комунікацій українським підприємствам необхідно впроваджувати комплексний підхід. Перш за все, потрібно активно впроваджувати інтегровані системи антикризового та проектного управління, що дозволить підприємствам швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Крім того, необхідно інтегрувати цифрові технології в якості базису для управління маркетингом, логістикою та господарськими комунікаціями. Впровадження сучасних CRM та ERP-систем, а також використання інструментів штучного інтелекту дозволить підвищити ефективність управлінських рішень та оптимізувати бізнес-процеси.

Важливим аспектом є інвестування у формування цифрових компетентностей майбутніх менеджерів, маркетологів та логістів для ефективної роботи в умовах цифрової економіки. Це потребує оновлення навчальних програм та співпраці з бізнесом для забезпечення практичної спрямованості освіти.

Таким чином, поєднання інноваційних механізмів управління та цифровізації є ключовим трендом і водночас стратегією для подолання викликів, що відкриває нові можливості для розвитку господарських комунікацій українських підприємств в умовах глобалізації та невизначеності.

Список використаних джерел

1. Бородайко Р. Управління комунікаційною політикою підприємства в сучасних економічних умовах. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: мат-ли Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 15 травня 2020 р., Ч. 2. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 67-71.

2. Боровська С.Д. Формування комунікацій в умовах глобалізації світового господарства. *Актуальні питання розвитку світової економіки та міжнародного співробітництва*: мат-ли міжн. наук.-практ. інт.-конф., 28 лютого 2022 р. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. 2022. С. 47-49.

КРАСТЕРИЗАЦІЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ

Булуй О. Г., магістрант
Поліський національний університет

Постановка проблеми. Крастеризація (кластеризація) у контексті енергетики – це процес формування просторово й функціонально пов’язаних «енергетичних кластерів»: сукупності суб’єктів (виробників, споживачів / просюмерів, операторів мережі, сервісних компаній, інвесторів, дослідницьких центрів), обладнання (від великих генераторів до DER – distributed energy resources, мікромереж) та інфраструктури обслуговування, які працюють як логічна, взаємозалежна система. Кластерація змінює традиційну централізовану парадигму, наближаючи виробництво, зберігання й управління енергією до місцевих споживачів, створюючи нові просторові й соціальні мережі.

Аналіз останніх досліджень. Ідеї М. Портера про промислові кластери (концентрація компетенцій, синергія, знань [1]) легко транслиуються в енергетику: локальні концентрації технологічних і сервісних компетенцій підсилюють інноваційний потенціал, здатність швидко розгортати нові продукти та послуги [2]. У ширшому розумінні за Geels (Multi-Level Perspective) кластери можуть виступати як «таксономічні точки» (niches) [3], де виникають і зріють нові технологічні й організаційні рішення перед масштабною трансформацією системи [4]. В енергетиці ними є енергетичні спільноти, мікромережі, інноваційні хаби з DER, накопичувачами, цифровими платформами управління [5].

Основний зміст. Технічні виміри кластера: архітектура і компоненти об’єднують низку суб’єктів енергетичного ринку. Енергетичний кластер поєднує: (1) джерела виробництва – СЕС, ВЕС, біогаз, когенерація; (2) накопичувачі енергії (батареї, гідроакумулятори, теплонакопичувачі); (3) управляючу електроніку (inverters, EMS), комунікаційну інфраструктуру (IoT, SCADA), платформи оптимізації попиту; (4) локальні ринки/контракти (peer-to-peer, підписки); (5) інститути

управління (кооперативи, ESCO, операційні центри). Така архітектура дозволяє локально балансувати попит і пропозицію, здійснювати агрегацію гнучкості та надавати послуги системі (частотна підтримка, реактивна потужність, резерви) [2–5].

Кластери дають економію за рахунок спільного використання інфраструктури, зниження транзакційних витрат та прискорення інновацій через знаннєві spillovers [2–3]. Трансформація енергетичного сектору позначила появу нових бізнес-моделей: платні підписки (CaaS – Confectionery-as-a-Service у паралелі з Energy-as-a-Service), агрегатори гнучкості, локальні енергетичні біржі, депозитні моделі для інвестицій у накопичувачі [4–5]. Вони дозволяють підвищити готовність до інвестицій у DER й знизити бар'єри входу для малих гравців. Економічна успішність залежить від регуляторної відкритості ринку, доступу до фінансових інструментів і чіткого оцінювання додаткових сервісів (TSO/DSO payments за надану гнучкість).

З позиції формування соціальних та інституційних аспектів сучасні енергетичні кластери змінюють ролі: кінцеві споживачі стають просюмерами, з'являються енергетичні кооперативи та спільноти, що підвищує соціальну капітальність і локальну участь у прийнятті рішень [4–5]. Це має важливе значення для енергетичної демократії, соціальної прийнятності інновацій і розподілу вигод від енергетичної трансформації. Водночас виникає потреба у нових формах управління, вирішенні конфліктів між локальними і загальнодержавними пріоритетами, а також у механізмах розподілу ризиків. Водночас, такі системи не позбавлені як екологічних переваг, так і відповідних обмежень [1–3]. Кластери сприяють пришвидшенню впровадження ВДЕ [4–5], покращують енергоефективність завдяки локальній циркуляції енергії і зменшенню втрат при передачі. Вони дають додатковий потенціал для секвестрації вуглецю через поєднання локальних ВДЕ й систем акумуляції. Масштабна кластерація повинна бути проєктована з урахуванням екологічних ризиків (вживлення інфраструктури у вразливі ландшафти; управління відходами батарей; водні обмеження для певних технологій). Інтеграція численних DER вимагає високої інтеоперабельності, стандартів комунікації, кіберзахисту та розумних рішень управління (AI/ML для прогнозування і оптимізації). Рішення —

відкриті протоколи (OpenADR, IEEE стандарти), розподілені системи управління (multi-agent systems), платформи для торгів гнучкістю та blockchain-базована трейсабіліті при необхідності прозорості транзакцій.

Ефективне функціонування енергетичних систем пов'язане із політичними й регуляторними вимогами до їх діяльності. Кластери потребують адаптивного регулювання: визнання енергетичних спільнот, право на агрегування і продаж послуг, механізми ціноутворення для гнучкості, балансування інтересів DSO/TSO і локального виробника. Прикладами сприятливих ініціатив є європейські директиви щодо енергетичних спільнот та інтегровані енергетичні пакети (Clean Energy for All Europeans, RED II). Головними ризиками таких процесів можна виокремити недостатній правовий простір, відсутність стандартів, бар'єри фінансування, опір традиційних операторів, кіберризика, нерівномірний розподіл вигод (соціальна несправедливість)..

Висновки та пропозиції. Крастеризація в енергетиці – це не лише технічна модель, а передусім соціотехнічна трансформація, що поєднує технологічні, економічні та інституційні зміни. Вона відкриває шлях до більш гнучкої, стійкої та демократичної енергетичної системи, але вимагає системного підходу до дизайну, регулювання та соціальної участі. Успіх залежить від здатності інтегрувати інновації в локальні контексти, забезпечити прозорі бізнес-моделі й адаптивні регуляторні рамки.

Список використаних джерел

1. Porter M. Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, 1998. URL: <https://surl.li/anpsgh>.
2. Geels F. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. Research Policy, 2002. URL: <https://surl.lu/citexv>.
3. European Commission. Clean energy for all Europeans package; Directive (EU) 2018/2001 (RED II). URL: <https://surl.li/bgandq>
4. World Bank. Decentralized Renewable Energy: from promise to progress. 2017. URL: <https://surl.li/gwebpd>
5. International Renewable Energy Agency (IRENA). Innovation landscape for a renewable-powered future. 2019. URL: <https://surl.lu/oxmphd>

АЛЬТЕРНАТИВНІ ДЖЕРЕЛА ЕНЕРГІЇ У ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СУСПІЛЬНИХ ПРОЦЕСАХ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА СВІТУ

Плотнікова М. Ф., магістрантка
Поліський національний університет

Постановка проблеми. Використання альтернативних джерел енергії (АДЕ) є пріоритетним вектором сучасної трансформації світової економіки, що зумовлене імперативами декарбонізації, енергетичної безпеки та стійкого розвитку, які вимагають глибокої інтеграції АДЕ як на рівні макроекономічної політики, так і у повсякденній господарській діяльності. Порівняльний аналіз досвіду України та глобальних тенденцій виявляє як значні успіхи, так і системні виклики у цьому процесі.

Аналіз останніх досліджень. Як на рівні ООН, Єврокомісії, так і на національному рівні визнано пріоритет зеленої політики, у тому числі на рівні енергетичних систем [1–4]. Питання використання нетрадиційних джерел енергії, супутні технології, пошук альтернативних джерел енергії є предметом досліджень як науковців, так і практиків [5] з актуалізацією чинників розвитку енергетики в умовах сучасних викликів [6].

Основний зміст. Світовий досвід демонструє, що стратегічний успіх у впровадженні АДЕ базується на трьох стовпах: політична воля, технологічні інновації та ринкові механізми. Економічними стимулами впровадження АДЕ на рівні громад стало різке зниження собівартості виробництва електроенергії з вітрових та сонячних джерел. Наприклад, в країнах ОЕСР та Азії вартість LCOE (рівняння вартісної вартості енергії) та вітроенергетики часто є нижчою, ніж для нових об'єктів на викопному паливі [1]. Цього вдалося досягти завдяки державним програмам підтримки (тариф «зеленого» пріоритету, податкові кредити) та безперервному інноваційному циклу.

Розвинені економіки (особливо ЄС та США) активно переходять до децентралізованих енергетичних систем, інтегруючи АДЕ через розумні мережі (Smart Grids) та системи

зберігання енергії (Energy Storage Systems), що дозволяє підвищити гнучкість, стійкість до зовнішніх шоків та активізувати роль споживача у суспільних процесах, перетворюючи домогосподарства та підприємства на активних учасників енергоринку. Останнє вимагає впровадження нових стратегічних бізнес-моделей у енергетичному менеджменті [2].

Світ фокусується не лише на генерації, а й на супутніх технологіях: зелений водень (Green Hydrogen), як ключовий елемент декарбонізації промисловості та транспорту; технології уловлювання та зберігання вуглецю (CCUS); та вдосконалення біоенергетичних ланцюгів для стійкого використання відходів. Україна, маючи значний природний потенціал для розвитку сонячної, вітрової та біоенергетики, пройшла складний шлях інтеграції АДЕ, який був драматично ускладнений агресією.

До повномасштабного вторгнення Україна досягла значних успіхів у нарощуванні потужності АДЕ, головним чином завдяки системі «зеленого» тарифу, приваблюючи значні міжнародні інвестиції. Проте, недосконалість регуляторного середовища, зокрема, проблеми із виплатами за «зеленим» тарифом та інтеграцією великих об'єктів ВДЕ у застарілу мережу, створювали стратегічні ризики для інвесторів [3].

В умовах військової агресії, яка руйнує централізовану енергетичну інфраструктуру, питання енергетичної стійкості набуло критичного значення. Це стало потужним каталізатором для розвитку малої розподіленої генерації (дахові сонячні станції для бізнесу та домогосподарств) та енергетичної автономності. Міні- та мікрогенерація з АДЕ виявилася ключовим елементом забезпечення безперервності суспільних процесів (робота лікарень, шкіл, критичної інфраструктури) та господарської діяльності. Стратегічні плани відновлення України передбачають пріоритетний розвиток АДЕ для заміщення зруйнованих потужностей та досягнення енергетичної незалежності. Це включає: а) розвиток СЕС та ВЕС з інтеграцією систем зберігання енергії; б) створення регіональних енергетичних хабів та індустріальних парків, орієнтованих на виробництво «зеленого» водню; в) реформування ринку та приведення його у відповідність до норм ЄС, що є стратегічним завданням для залучення ESG-інвестицій (Environmental, Social, Governance) [4].

Досвід України та світу свідчать, що успіх у впровадженні АДЕ залежить від стратегічного менеджменту на рівні держави та підприємств. На макrorівні це вимагає створення стабільного та прозорого регуляторного поля, що мінімізує інвестиційні ризики; інвестиції в модернізацію мереж для інтеграції двонаправлених потоків електроенергії; підготовка кадрів та розвиток R&D в галузі енергетичних технологій, на мікрорівні (господарська діяльність) – впровадження енергоменеджменту та ISO 50001 для оптимізації споживання; диверсифікація енергопостачання через власні АДЕ-потужності; прийняття стратегії сталого розвитку, де використання АДЕ є частиною КСВ та конкурентної переваги.

Висновки та пропозиції. Альтернативні джерела енергії – це не просто технологічна зміна, а глибока суспільно-економічна перебудова. Світовий досвід пропонує чіткі моделі фінансової та технологічної підтримки. Для України інтеграція АДЕ є стратегічним імперативом повоєнного відновлення, що дозволяє не лише забезпечити енергетичну стійкість і безпеку, але й закласти основи для конкурентоспроможної, декарбонізованої економіки у відповідності до європейських стандартів. Успіх цього процесу залежить від синергії наукових інновацій, гнучкого менеджменту та послідовної державної стратегії.

Список використаних джерел

1. Renewable Energy Industry 2025. URL: <https://surl.li/posiuu>.
2. Rifkin J. The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World. London: Palgrave Macmillan, 2011. P. 5–15. URL: <https://surl.li/xfifkr>.
3. Енергетичний перехід. Портал даних видобувної галузі України. URL: <https://surl.li/pdaakt>
4. The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent. European Commission. URL: <https://surl.li/krakck>
5. Христенко Г. М., Гурська І. С. Інноваційно-інвестиційна діяльність у розвитку альтернативних джерел енергії. *Ефективна економіка*. 2021. №8. URL: <https://surl.li/qrhmye>
6. Касич А. О., Литвиненко Я. О. Чинники розвитку альтернативної енергетики у сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 93–99.

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЗАСАДАХ АДАПТИВНО-СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ

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

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Для ПП «КЕМПЛАЙН АГРО» збут є ключовим елементом забезпечення прибутковості, фінансової стійкості та збереження клієнтської лояльності. Традиційні підходи до організації продажів уже не забезпечують необхідної гнучкості й результативності, тому актуальним є впровадження адаптивно-стратегічного підходу, що поєднує стратегічне планування зі здатністю швидко реагувати на ринкові зміни. Такий підхід дозволяє оптимізувати структуру збуту, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити сталий розвиток підприємства.

Аналіз наукових джерел і сучасних публікацій свідчить про те, що проблематика формування та удосконалення збутової діяльності підприємств залишається у центрі наукових дискусій. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних засад управління збутовою діяльністю зробили такі вчені, як М. Багорка, О. Бездітко, О. Білоусова, О. Гарманюк, О. Дячун, О. Ковалик, О. Кравченко, М. Кривдик, І. Мельник, О. Молнар, В. Нехай, А. Ніколайчук, А. Осадчук, С. Розумей, О. Семенда та ін. [1–2; 4]. Актуальність подальших досліджень зумовлена необхідністю адаптації підприємств до мінливих умов ринку, посилення конкурентного тиску, а також активного впровадження інноваційних і цифрових технологій у збутові процеси, що створює передумови для підвищення ефективності продажів і більш повного задоволення потреб споживачів.

Основний зміст. ПП «КЕМПЛАЙН АГРО» – динамічно розвиваюче підприємство агрохімічного сектору, що займає стабільні позиції на ринку України. Його діяльність базується на

ефективній організаційній структурі, гнучкій збутовій політиці, впровадженні цифрових рішень та орієнтації на потреби клієнтів. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, сезонних коливань попиту та технологічних інновацій на аграрному ринку. Ключові проблеми, виявлені під час аналізу збутової діяльності: недостатня інтегрованість маркетингової та збутової функцій; обмежена автоматизація процесів продажів; залежність від окремих великих клієнтів; відсутність системного моніторингу ефективності збутових каналів [3]. У зв'язку з цим для підприємства актуальним є впровадження адаптивно-стратегічного підходу, який забезпечить поєднання стратегічного розвитку із гнучкістю оперативних рішень.

Адаптивно-стратегічний підхід до управління збутовою діяльністю ПП «КЕМІЛАН АГРО» поєднуватиме елементи стратегічного менеджменту та адаптивного управління, орієнтуючись на здатність підприємства формувати довгострокову політику збуту з одночасним урахуванням потреб оперативної гнучкості. Його сутність полягає у побудові системи управління збутом, яка: забезпечує досягнення стратегічних цілей (зростання ринку, прибутковості, стабільності збуту); передбачає адаптацію до динамічного зовнішнього середовища (зміни попиту, кон'юнктури, сезонності); використовує інформаційно-аналітичні інструменти для прогнозування тенденцій і коригування збутових рішень; орієнтується на інноваційність і цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Використання адаптивно-стратегічного підходу передбачає формування таких основних напрямів удосконалення збутової діяльності ПП «Кемілайн Агро»:

- 1) Формування адаптивної стратегії збуту, що поєднує стратегічні цілі підприємства (зростання ринкової частки, підвищення прибутковості) з оперативною здатністю реагувати на сезонні та кон'юнктурні зміни (передбачає сценарне планування продажів залежно від урожайності, погодних умов, цінової ситуації на аграрному ринку).

2) Інтеграція маркетингової аналітики у процес управління збутом (використання CRM-системи для формування бази даних клієнтів, аналізу історії покупок, прогнозування попиту).

3) Оптимізація каналів збуту на основі адаптації до регіональних особливостей (формування регіональних представництв або дилерських мереж у ключових аграрних зонах; використання онлайн-платформи для замовлень і консультацій).

4) Мотиваційне управління збутовим персоналом (розробка гнучкої системи KPI, що враховує сезонність продажів і рівень клієнтського задоволення).

5) Розвиток партнерських відносин із клієнтами (запровадження програм лояльності, довгострокових контрактів, спільних демонстраційних проєктів).

Висновки та пропозиції. Впровадження адаптивно-стратегічного підходу до управління збутовою діяльністю ПП «Кемілайн Агро» є доцільним напрямом розвитку підприємства в умовах ринкової невизначеності. Такий підхід забезпечує баланс між стратегічною орієнтацією та оперативною гнучкістю, сприяє цифровій трансформації збутової системи, підвищує ефективність комунікацій із клієнтами та конкурентоспроможність підприємства на аграрному ринку України. Реалізація заходів, розроблених на основі адаптивно-стратегічного підходу, забезпечить: підвищення ефективності збутової діяльності; зростання рівня клієнтської лояльності та повторних продажів; зниження витрат на збут за рахунок цифровізації процесів; покращення стратегічного позиціонування підприємства на аграрному ринку.

Список використаних джерел

1. Багорка М., Абрамович І., Кравець О. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 59-65. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.9>. (дата звернення: 12.11.2025).

2. Гарматюк О. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. С.3–7. URL:<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1446> (дата звернення: 12.11.2025).
3. Приватне підприємство «КЕМІЛАЙН АГРО» : <https://agraraii-razom.com.ua/organization/kemilayn-agro-pp>. (дата звернення: 12.11.2025).
4. Тарасович Л.В., Кропивка Т.Ю. Вплив технології штучного інтелекту на систему управління логістикою підприємств АПК в умовах мінливого безпекового середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 1 (11). С. 720–730. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-720-730](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-720-730).

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Василенко М. І., магістрантка
Науковий керівник: Тарасович Л. В., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Мотивація праці медичного персоналу має стратегічне значення для ефективності системи охорони здоров'я. Від рівня професійної залученості лікарів, медсестер, молодшого медперсоналу залежить якість надання медичних послуг, задоволеність пацієнтів і загальний імідж медичного закладу. Складність у тому, що медична праця має соціально значущий, але водночас виснажливий характер: висока емоційна напруга, нерегламентований робочий час, низький рівень матеріальної винагороди (особливо в державному секторі) часто призводять до професійного вигорання й плинності кадрів. Це обумовлює потребу у спеціальних підходах до мотивації.

Питання управління мотивацією праці є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, серед яких: Т. Бондар, К. Гірняк, А. Зелінська, А. Зеркаль, О. Кільницька, К. Козак, А. Краснонос, Г. Мутерко, М. Павленко та ін. [1-8]. Відзначаючи цінність результатів дослідження вказаних вчених, слід вказати на необхідність подальших наукових пошуків у цій площині проблематики.

Основний зміст. Система управління мотивацією праці в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» є невід'ємною складовою загальної системи управління персоналом і має на меті забезпечення належного рівня трудової активності медичних працівників, підвищення результативності їх діяльності та якості надання медичних послуг населенню. Функції управління мотивацією здійснюються директором закладу та відділом кадрів у взаємодії з головною медичною сестрою та завідувачами структурних підрозділів.

Система управління мотивацією праці у КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» базується на таких принципах: поєднання матеріального та нематеріального стимулювання; прозорість і справедливість у розподілі премій та надбавок; зв'язок результатів праці з рівнем винагороди; дотримання соціальних гарантій і створення сприятливих умов для професійного розвитку; орієнтація на командну роботу та підвищення якості обслуговування пацієнтів.

Матеріальне стимулювання є провідним елементом системи мотивації персоналу. Основу становить тарифна система оплати праці, що визначається відповідно до чинного законодавства України та колективного договору. Додатковими елементами матеріальної мотивації є: преміювання працівників за виконання планових показників (зокрема, кількість підписаних декларацій із пацієнтами); надбавки за вислугу років, кваліфікаційну категорію, інтенсивність праці та роботу в сільській місцевості; оплата чергувань, нічних змін та понаднормових годин; соціальні гарантії (оплата відпусток, лікарняних, можливість проходження безкоштовних медичних оглядів, забезпечення спецодягом тощо). Разом з тим, розміри матеріальної винагороди залишаються обмеженими через бюджетне фінансування, що знижує мотиваційний потенціал грошових стимулів.

Нематеріальна мотивація реалізується через такі інструменти: визнання результатів праці (подяки, грамоти, відзначення на нарадах); створення сприятливого психологічного клімату в колективі; можливість підвищення кваліфікації за рахунок закладу або грантових програм; участь у професійних семінарах та конференціях; гнучкий підхід до розподілу робочого часу для окремих категорій працівників (наприклад, молодих матерів). Разом із тим, слід відзначити недостатній рівень системності у використанні нематеріальних форм стимулювання. Відсутня чітка програма морального заохочення та індивідуального розвитку персоналу, що обмежує ефективність мотиваційного впливу керівництва.

Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони системи мотивації праці КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги», а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на ефективність її функціонування (табл. 1).

**Таблиця 1. SWOT-матриця системи мотивації праці КНП
«Центр первинної медико-санітарної допомоги»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Стабільна система матеріального стимулювання. • Дотримання соціальних гарантій. • Позитивний психологічний клімат у колективі. • Професійна стабільність персоналу. • Можливості підвищення кваліфікації. • Відповідність системи мотивації стратегічним цілям закладу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Низький рівень матеріальної винагороди порівняно з приватними медичними установами. • Відсутність комплексної системи нематеріальної мотивації. • Недостатня комунікація між керівництвом і персоналом щодо механізмів стимулювання. • Відсутність чіткого моніторингу рівня задоволеності працівників роботою та умовами праці.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Удосконалення системи управління персоналом через впровадження сучасних підходів до мотивації. • Залучення грантів, місцевих програм або партнерських проєктів для підвищення рівня матеріального стимулювання. • Розширення нематеріальної мотивації. • Підвищення іміджу закладу серед пацієнтів, що може сприяти зростанню кількості декларацій і відповідно фінансування від НСЗУ. • Розвиток внутрішніх комунікацій і створення 	<ul style="list-style-type: none"> • Загальне недофінансування медичної галузі, що обмежує можливості підвищення заробітної плати. • Міграція медичних працівників до приватного сектору або за кордон у пошуках кращих умов праці. • Підвищення навантаження на медичний персонал унаслідок дефіциту кадрів. • Зростання вимог з боку НСЗУ до показників якості послуг без відповідного зростання фінансової винагороди. • Психоемоційне вигорання працівників, особливо в умовах

системи зворотного зв'язку з працівниками. <ul style="list-style-type: none">• Впровадження цифрових інструментів управління персоналом.	високої відповідальності та стресових ситуацій. <ul style="list-style-type: none">• Можливі зміни у законодавстві, які можуть вплинути на порядок фінансування та нарахування заробітної плати.
--	---

Джерело: власні дослідження.

Проведений аналіз свідчить, що система управління мотивацією праці в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Радомишльської міської ради має певний потенціал для розвитку, зокрема завдяки стабільності колективу, соціальним гарантіям і можливостям професійного зростання. Водночас низький рівень оплати праці, відсутність системного нематеріального стимулювання та формальність преміальних механізмів суттєво знижують її ефективність. Зовнішнє середовище створює як ризики (нестача фінансування, міграція кадрів), так і можливості (участь у програмах розвитку, цифровізація управління).

Висновки та пропозиції. Система управління мотивацією праці в КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» має задовільний рівень ефективності, орієнтована переважно на матеріальні стимули і частково враховує нематеріальні потреби персоналу. Система управління побудована переважно на адміністративно-розпорядчих методах, що знижує рівень самостійності працівників у прийнятті рішень. Відсутність регулярного моніторингу задоволеності працівників умовами праці та системою оплати не дозволяє своєчасно реагувати на зміни у мотиваційних потребах персоналу. Для підвищення результативності діяльності доцільно впровадити комплексну мотиваційну програму, що поєднуватиме фінансові, морально-психологічні та кар'єрні стимули, а також запровадити систему регулярної оцінки задоволеності працівників та індивідуального планування професійного розвитку.

Список використаних джерел

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації

персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 20.09.2025).

2. Гірняк К. М., Тарасович, Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>.

3. Зелінська А.М., Лавриненко С.О., Тарасович Л.В. Плинність персоналу в умовах воєнного стану: чи варто використовувати нормативні коефіцієнти? *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 32-37. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.32-37>.

4. Зеркаль А. В., Павленко М. В. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. *Економіка та суспільство*. 2024 № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-152> (дата звернення: 29.10.2025).

5. КНП «Центр первинної медико-санітарної допомоги» Радомишльської міської ради: офіційний сайт: <https://radom.itmed.org/> (дата звернення: 18.09.2025).

6. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. Вип. 4. С. 26–34.

7. Мутерко Г.М, Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602> (дата звернення: 10.11.2025).

8. Tarasovych L., Martynenko A. Strategic management of the development of business organizations: innovative approaches and the role of marketing in ensuring sustainable competitiveness. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №1. С. 133–137. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.133>

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЕМОЦІЙНОЮ РІВНОВАГОЮ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: АРТТЕРАПІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Іскрицький С. П., магістрант
Науковий керівник: Кулаковський Т. Ю., к.психол.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Сучасні кризові реалії, зумовлені воєнними діями, масовими вимушеними переміщеннями населення та постійною психологічною напругою, вимагають пошуку ефективних інноваційних механізмів підтримки психоемоційного стану населення. Особливо це стосується військовослужбовців, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, дітей та членів їхніх сімей, які переживають гострі стресові реакції та посттравматичні розлади. За цих умов одним з дієвих інструментів антикризового менеджменту виступає арттерапія, яка поєднує психологічні, соціальні та інтеграційні практики.

Дослідження сучасних підходів свідчать, що арттерапія не лише знижує рівень емоційної напруги, але й сприяє формуванню адаптивних стратегій поведінки та розвитку внутрішніх ресурсів особистості. Вона є гнучким інструментом, який може бути інтегрований у систему кризового реагування як на індивідуальному, так і на груповому рівнях.

Життя сучасних людей наповнене емоційними переживаннями, постійними стресами, депресивними станами та, як результат, невпевненістю у власних можливостях. Для вирішення подібних проблем необхідно постійно знаходити нові сучасні методи, за допомогою яких можливо допомогти людині знайти рішення складних життєвих ситуацій, наповнити життя яскравими подіями і враженнями. Так з'являються інноваційні психотерапевтичні методи на основі арт-технологій, які існують на перетині мистецтва, психології і психотерапії. Зокрема, Калька

та Ковальчук підкреслюють значення поетапного впровадження арттерапевтичних методик для покращення психоемоційного стану вразливих категорій населення [1].

Інноваційність арттерапії полягає в її здатності адаптуватися до різних контекстів: від психологічної реабілітації військових до соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Карачинський наголошує, що сучасні програми психологічної підтримки військовослужбовців повинні включати арттерапевтичні елементи як ефективний інструмент реабілітації та відновлення самоідентичності [2]. Такі програми не лише стабілізують емоційний стан, але й зменшують ризики розвитку хронічних психічних розладів.

Особливе місце арттерапія займає в роботі з дітьми, які постраждали від війни. Колодрівська (2023) доводить, що через малювання, ліплення, музику та драматизацію діти мають змогу безпечно виражати свої емоції та долати наслідки психологічних травм [3]. Арттерапевтичні інтервенції в цьому контексті виступають важливим механізмом підтримки емоційного розвитку, попередження ізоляції та соціального відчуження.

Практичний досвід застосування арттерапії у роботі з ветеранами та військовими відображено в проєкті «Творча криївка», де арттерапевтичні сесії допомогли бійцям із симптомами ПТСР сформувати навички емоційної саморегуляції [4]. Цей досвід показує, що інноваційні підходи до кризової психологічної підтримки можуть поєднувати мистецтво, групову динаміку та психотерапевтичні техніки в єдину ефективну систему. Соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб також потребує інноваційних механізмів управління психоемоційним станом. Як зазначає Кохно (2024), технології арттерапії допомагають адаптуватися до нових соціальних умов, відновити довіру до соціуму та подолати ізоляцію [5]. Таким чином, арттерапія виступає не лише психологічним інструментом, а й елементом соціальної політики та антикризового менеджменту.

Підхід Е. Крамер [6], який розглядає мистецтво як природну форму терапії, актуалізує важливість інноваційного мислення у

створенні програм підтримки в кризових умовах. Арттерапія, інтегрована в систему державного та громадського управління, може стати важливим механізмом зміцнення соціальної згуртованості, розвитку резильєнтності та формування спільнот, здатних до психологічного відновлення.

Миرونчак наголошує, що у переживанні втрати арттерапія є ресурсом для відновлення самоефективності та повернення відчуття контролю над власним життям [7]. Це особливо важливо для військовослужбовців, які стикаються з важкими емоційними переживаннями, втратою товаришів і змінами життєвих орієнтирів. Арттерапевтичні інтервенції дозволяють активізувати внутрішні сили та знайти нові способи адаптації.

Таким чином, інноваційні механізми управління психоемоційною рівновагою в кризових умовах повинні поєднувати проєктний та інтеграційний менеджмент із доказовими психологічними підходами. Арттерапія, будучи гнучким і людським інструментом, сприяє як емоційному відновленню особистості, так і соціальній інтеграції вразливих груп. Її ефективність доведена численними практичними прикладами та науковими дослідженнями [8], що робить її перспективним напрямом розвитку сучасних антикризових програм.

Основний зміст. В умовах воєнних конфліктів, масових вимушених переміщень та хронічного стресу суспільство стикається з безпрецедентними викликами у сфері психічного здоров'я та соціальної стабільності. Відновлення психоемоційної рівноваги населення стає не лише медико-психологічним, а й управлінським завданням, що вимагає використання інноваційних підходів. Арттерапія в цьому контексті виступає ефективним інструментом антикризового менеджменту, оскільки поєднує психологічну підтримку, реабілітаційні технології та елементи соціальної інтеграції. Вона дозволяє м'яко впливати на емоційний стан людини, відновлюючи внутрішні ресурси, сприяючи стабілізації поведінкових реакцій і зниженню рівня тривожності.

Інноваційність арттерапії полягає у її гнучкості, мультидисциплінарності та здатності інтегруватися в систему кризового реагування на різних рівнях — від індивідуальної роботи до масштабних проєктів підтримки в громадах. Арттерапевтичні програми можна реалізовувати через державні, муніципальні та волонтерські ініціативи, що дозволяє охопити різні цільові групи - військових, внутрішньо переміщених осіб, дітей, осіб, які пережили втрату, та інші вразливі категорії населення. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності антикризових стратегій та зменшенню психологічних наслідків війни.

Особливу увагу варто приділити інтеграційним механізмам управління змінами, де арттерапія використовується як складова комплексних програм психосоціальної підтримки. Інтеграція означає поєднання методів арттерапії з іншими психологічними, медичними, соціальними та освітніми практиками. Це дає змогу створити цілісну модель супроводу людини — від моменту переживання гострого стресу до поступового відновлення емоційного балансу, розвитку стійкості та повернення до активного соціального життя.

У межах антикризового менеджменту арттерапія виконує не лише терапевтичну, а й управлінську функцію. Вона дає змогу структурувати процес реабілітації через чітке планування сесій, використання проєктного підходу, оцінювання результатів та масштабування ефективних практик. Завдяки цьому арттерапевтичні програми можуть стати елементом стратегічного управління кризовими ситуаціями — особливо у громадах, які постраждали від бойових дій та соціальних потрясінь.

Окремим напрямом розвитку є використання арттерапії як інструменту соціальної інтеграції. Спільна творча діяльність сприяє налагодженню комунікації, формуванню довіри, подоланню ізоляції та відчуження, що є типовими наслідками травматичного досвіду. Учасники арттерапевтичних програм не лише отримують психологічну підтримку, а й інтегруються в соціальні спільноти, що підсилює ефект відновлення. Цей процес відповідає сучасним підходам до інноваційного управління

змінами, де людина розглядається як активний суб'єкт, а не пасивний отримувач допомоги.

Серед інноваційних механізмів особливе значення мають проєктні підходи, які дозволяють систематизувати та масштабувати арттерапевтичні ініціативи. Використання чітких проєктних алгоритмів - визначення цілей, планування ресурсів, розробка методик, оцінювання ефективності - забезпечує сталий та вимірюваний вплив таких програм. Це відкриває можливості для залучення державного та донорського фінансування, партнерства з органами влади, громадськими та міжнародними організаціями.

Важливим аспектом є персоналізація арттерапевтичних практик. Інноваційний менеджмент у сфері психоемоційної підтримки передбачає адаптацію методик до індивідуальних потреб людини: віку, психологічного стану, типу травми, культурного контексту. Це підвищує ефективність втручання, зменшує ризик повторної травматизації та сприяє стійкому відновленню. Такі підходи особливо актуальні для роботи з ветеранами, дітьми та внутрішньо переміщеними особами.

Нарешті, стратегічний потенціал арттерапії полягає у її здатності стати частиною системи національного та місцевого антикризового управління. Впровадження відповідних програм через механізми державно-громадського партнерства дозволяє не лише підтримати психічне здоров'я населення, а й зміцнити соціальну згуртованість та резильєнтність громад. Арттерапія у цьому сенсі - це не лише форма психологічної допомоги, а й інноваційний управлінський інструмент, що сприяє стабільності, відновленню та розвитку суспільства у кризових умовах.

Висновки та пропозиції. Проведений аналіз доводить, що арттерапія є потужним інноваційним інструментом управління психоемоційною рівновагою в кризових умовах. Вона поєднує психологічний вплив, соціальну інтеграцію та антикризові управлінські підходи, що дозволяє ефективно реагувати на виклики війни та наслідки масових травматичних подій. Арттерапевтичні програми сприяють не лише емоційному

відновленню особистості, а й формуванню колективної стійкості, зменшенню соціальної напруги та зміцненню довіри в громадах.

Використання інтеграційного та проєктного менеджменту дає змогу систематизувати арттерапевтичні практики, підвищити їхню ефективність та забезпечити сталі результати. Це передбачає чітке планування, міжсекторальну взаємодію, моніторинг результативності та адаптацію програм до конкретних соціальних груп. У поєднанні з іншими психосоціальними інтервенціями арттерапія здатна стати складовою стратегій відновлення громад, які постраждали від війни.

Доцільно розширювати практику арттерапевтичних ініціатив через державно-громадське партнерство, залучення донорів, освітніх і медичних закладів. Пропонується інтегрувати арттерапію в локальні програми психосоціальної підтримки, а також розробити стандартизовані методичні рекомендації для фахівців. Такий підхід сприятиме підвищенню психологічної стійкості населення, соціальній інтеграції вразливих груп та зміцненню антикризового потенціалу держави.

Список використаних джерел:

1. Калька Н., Ковальчук З. Практикум з арттерапії : навч.-метод. посіб. Ч. 1. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 232 с.
2. Карачинський О. А. Аналіз інноваційних методів роботи з військовослужбовцями: психологічна реабілітація. *Соціальні науки: перспективи та інновації*. 2024. № 2.
3. Колодрівська Н. В. Використання арттерапії як засобу психологічної корекції емоційних розладів у дітей. 2023.
4. Коляденко Н. В., Фесенюк Н. П., Євстратьєва Н. Ю. Досвід арттерапії ПТСР у бійців АТО в проєкті «Творча кривка». *Актуальні проблеми психології*. 2017. С. 233.
5. Кохно А. С. Технологія арттерапії у соціальній адаптації дітей ВПО. 2024.
6. Крамер Е. Мистецтво як терапія. URL: <https://www.luchernosheina.com/post>

7. Мирончак К. В. Пошук ресурсу для відновлення самоефективності при переживанні втрати військовими. Робота з травмами війни. Київ : Золоті ворота, 2018. С. 74–77.

8. Петришин Л. Соціальне забезпечення ВПО як реабілітаційний аспект відновлення соціального статусу. Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки : зб. тез II міжнар. конф. 2022. С. 24–27.

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Коваль Н. В., Слюта В. В., магістранти
Науковий керівник: Плотнікова М. Ф., к. е. н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасному економічному середовищі, що характеризується високою турбулентністю, цифровізацією та зміною споживацьких пріоритетів, маркетингова стратегія торговельної організації перестає бути лише інструментом просування товарів. Вона трансформується у комплексну систему управління цінністю, репутацією та соціальним капіталом бренду. У цьому контексті маркетингова стратегія має інтегрувати PR-технології, цифрові інструменти та поведінкову аналітику, формуючи сталу конкурентну перевагу.

У сучасному глобалізованому середовищі торговельні підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін у поведінці споживачів, технологічних інновацій та конкурентного тиску. Традиційні маркетингові стратегії більше не забезпечують достатнього рівня залучення клієнтів, лояльності та сталого зростання. Саме тому актуальним є впровадження інноваційних механізмів управління маркетингом, які базуються на цифрових технологіях, персоналізації, омніканальності та емоційному зв'язку з клієнтом.

Аналіз останніх досліджень. Проведені дослідження Т. В. Кулініч та І. О. Лозової демонструють, що успішні компанії використовують такі інструменти, як штучний інтелект (AI), машинне навчання, доповнена реальність (AR), гейміфікація, соціальна комерція та big data-аналітика для побудови ефективних маркетингових стратегій [1], наприклад, Cadbury реалізувала гіперперсоналізовану кампанію до Дівалі, використовуючи AI для створення індивідуальних відео-привітань. Носань Н. у своїй праці розкриває особливості

формування інноваційної стратегії сучасних підприємств [2]. Карпенко В. Л., Костинюк С. О., Шейнер Б. В. обґрунтували методи управління для досягнення конкурентної переваги у сфері маркетингу [3]. Вікарчук О. І., Тараненко І. В. ілюструє чинники конкурентоспроможності підприємства у світлі маркетингових інновацій [4–6]. Булуй О. Г., Плотнікова М. Ф. розкривають аспекти сталого розвитку диджиталізації та електронної комерції у розвитку бізнесу [7]. Динамічний характер середовища та сучасні виклики потребують подальших досліджень.

Основний зміст. Інноваційні механізми управління маркетинговими стратегіями охоплюють кілька ключових напрямів: омніканальність, персоналізація через AI та big data, гейміфікація та емоційна залученість, соціальна комерція та інфлюенсер-маркетинг, AR/VR та 3D-візуалізація.

Сучасні торгівельні підприємства повинні забезпечити безшовний досвід для клієнтів через фізичні магазини, мобільні додатки, соціальні мережі та e-commerce платформи. Приклад Sephora демонструє, як поєднання онлайн-функціоналу (персоналізовані рекомендації, beauty-блог) з офлайн-експертизою створює унікальний клієнтський досвід. Збір та аналіз даних про поведінку споживачів дозволяє створювати таргетовані пропозиції, прогнозувати попит та оптимізувати ціноутворення. AI-алгоритми дозволяють автоматизувати маркетингові кампанії, підвищуючи їх ефективність. Інтерактивні механізми, як-от онлайн-календарі, квести, бонусні програми, сприяють підвищенню залученості клієнтів. Це особливо актуально для молодіжної аудиторії та покоління Z.

Платформи Instagram, TikTok, YouTube стають не лише каналами комунікації, а й повноцінними торговими майданчиками. Співпраця з мікроінфлюенсерами дозволяє досягати високої конверсії за рахунок довіри аудиторії. Інноваційні технології дозволяють створювати віртуальні шоуруми, примірки товарів, інтерактивні презентації, що підвищує залучення та зменшує кількість повернень.

Висновки та пропозиції. Маркетингова стратегія розвитку торговельної організації: синергія бренду, технологій та

споживацького досвіду: стратегічне позиціонування: від товару до сенсу, цифрова трансформація: маркетинг 5.0, поведінкова економіка та емоційний інтелект бренду, сталий розвиток і соціальна інновація.

Список використаних джерел

1. Кулініч Т. В., Лозова І. О. Інноваційні стратегії в розрізі гуртової торгівлі. *Економіка і суспільства*. 2017. №12. С. 292–297.
2. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка і суспільства*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.
3. Карпенко В. Л., Костинюк С. О., Шейнер Б. В. Використання інноваційних методів управління для досягнення конкурентної переваги у сфері маркетингу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10829053>
4. Вікарчук О. І. Маркетингові інновації, як основні чинники конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс]: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи. 2015. С. 20-22. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/17407>.
5. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник / Державна служба статистики України. – К., 2016. – 256 с.
6. Тараненко І. В. Маркетингові інновації в забезпеченні конкурентоспроможності: системний підхід. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2 (45). С. 180–185.
7. Булуй О. Г., Плотнікова М. Ф. Диджиталізація та електронна комерція як елементи сталого інноваційного розвитку бізнесу та громад. *Підприємництво та інновації*. №34. С. 198–204.

РОЗВИТОК ТА АДАПТАЦІЯ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сидорчук В. О., студентка
Науковий керівник: Бездітко О. Є., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах повномасштабного вторгнення, логістична система України, особливо складська логістика, зіткнулася з викликами, пов'язаними з руйнуванням інфраструктури та підвищеними безпековими ризиками. Традиційні моделі зберігання стали неефективними, що актуалізувало потребу в гнучких і децентралізованих рішеннях.

Теоретичні аспекти організації та розвитку складської логістики розкриті в працях таких науковців, як Васильців Н, Скрипаль А., Колесник В. Разом з тим, недостатньо вивченими залишаються питання практичного впровадження сучасних технологій управління складськими процесами на малих підприємствах аграрного сектору.

Основний зміст. Складською логістикою називають комплексну систему управління, що координує планування, організацію та моніторинг усіх операцій зі зберігання і внутрішнього руху товарно-матеріальних цінностей [3]. Повномасштабне вторгнення спричинило руйнування складів та транспортної інфраструктури, що унеможливило використання значних логістичних потужностей. Через обстріли, перебої з електроенергією та ускладнений доступ зросли ризики втрати чи псування товарів. Підприємства вимушені проводити дорогавартісну релокацію об'єктів у безпечніші регіони, що порушує бізнес-процеси та збільшує операційні витрати на безпеку. Логістичні операції ускладнені нестабільністю маршрутів, блокуванням ключових шляхів та обмеженнями на порти, що зруйнувало традиційні ланцюги постачання та викликало дефіцит сировини [1].

Наведений рисунок демонструє стабільний розвиток у 2021 році, різке падіння та дефіцит у 2022 році через воєнні дії, а також послідовне відновлення та зростання ключових показників у 2023–2024 рр.

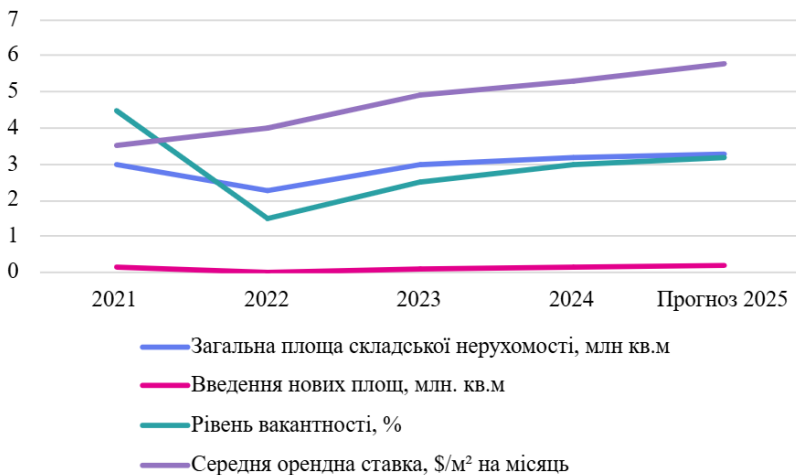


Рис.1. Динаміка розвитку складської логістики в Україні (2021–2025 рр.)

Джерело: сформовано за даними [4,5].

Проаналізувавши стійку динаміку ринку складської логістики України у 2021–2025 рр, яка характеризується кризовим падінням, можна визначити інструменти адаптації складської логістики ПП "Україна".

Складська логістика отримує гарантовану якість зберігання, безпеку обліку запасів та підвищену гнучкість відвантажень. Глибока автоматизація та IoT забезпечують фізичну автономність (завдяки генераторам) та гарантують якість зерна через безперервний контроль умов зберігання. Одночасно, хмарні платформи захищають критичні облікові дані, забезпечуючи дистанційне керування запасами.

Таблиця 1

Адаптація складської логістики ПП "Україна"

Тренди	Адаптація	Інструменти
Глибока автоматизація, роботи, IoT.	Фокус на автономності та контролі критичних умов зберігання (температура, вологість).	Встановлення потужних генераторів для роботи сушарок та вентиляційних систем під час блекаутів. Впровадження IoT-сенсорів для віддаленого моніторингу якості зерна.
Хмарні платформи.	Захист даних про врожай та контракти.	Міграція обліку запасів та фінансових документів у захищені хмарні рішення.
Створення нових кластерів та єдиних стандартів.	Створення гнучких маршрутів відвантаження та співпраця з транзитними операторами.	Активна співпраця з 3PL-операторами та залізничними експедиторами для маршрутів через західні переходи. Використання тимчасових майданчиків міні-елеваторів.
Реінжиніринг процесів, перехід до мережових структур.	Пріоритет швидкості реалізації та зменшення термінів зберігання на власному складі.	Впровадження чітких протоколів дій при повітряній тривозі. Постійний аудит рівня запасів для мінімізації ризиків втрат.
Залучення джерел фінансування.	Фокус на захист активів (урожаю).	Інвестування у страхування врожаю та складських активів від військових ризиків.

Джерело: сформовано за даними [2,4].

Реінжиніринг процесів з пріоритетом швидкості та співпраця з 3PL-операторами підвищують оборотність складу та його гнучкість, розподіляючи ризики. Зрештою, страхування активів доповнює цю систему, забезпечуючи фінансову стійкість у разі непередбачених військових збитків. Таким чином, усі елементи стратегії комплексно працюють на безперервність, безпеку та надійність складської діяльності.

Висновки та пропозиції: Проаналізувавши наведене дослідження, можна констатувати, що українська складська логістика демонструє високий рівень стійкості та адаптивності, успішно переходячи від кризової реакції до фази відновлення та технологічного вдосконалення. Також я бачу, що адаптація складської логістики України в умовах воєнного стану полягає у децентралізації активів, прискореному впровадженні цифрових та автономних технологій (IoT, хмара, генератори) та переорієнтації логістичних ланцюгів на мультимодальні перевезення для забезпечення стійкості бізнесу. Але в даний час необхідні спільні стратегічні дії держави та бізнесу щодо посилення безпеки, оптимізації маршрутів та розвитку діджитал-інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 55. 2023. URL:<https://surli.lu/eiiksn> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Колесник В. Сучасний стан ринку складської логістики та ключові тенденції розвитку. LinkedIn. 02.09.2025. URL: <https://surli.lu/jpslcw> (дата звернення: 22.10.2025).
3. Складська логістика та складування: як працює логістичний склад. *Сталевий Комфорт*. 29.08.2025. URL:<https://surli.cc/ulxlcw> (дата звернення: 22.10.2025).
4. Соловчук Л. Склади готуються до стрибка: що змінилось на ринку в 2025 році – Delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн – delo.ua*. URL: <https://delo.ua/realty/skladi-gotuyutsya-do-stribka-shho-zminilos-na-rinku-v-2025-roci-441178/> (дата звернення: 27.10.2025).
5. Соловчук Л. Оренда складів дорожчає: експерти назвали дві причини – Delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн – delo.ua*. URL: <https://delo.ua/business/cini-na-orendu-skladiv-rostut-cerez-deficit-kompleksiv-ta-obstrili-429775/> (дата звернення: 28.10.2025).

СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ЛІСОВИХ ЕКОСИСТЕМ

Заєць О.В., магістрантка
Науковий керівник: Бездітко О. Є., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Екологічна стабільність лісових екосистем є одним із ключових напрямів сучасного природокористування та управління природними ресурсами. Ліси виконують багатофункціональну роль: вони регулюють клімат, сприяють збереженню біорізноманіття, поглинають вуглець, знижують рівень забруднення повітря, запобігають ерозії ґрунтів, а також забезпечують економічні ресурси, такі як деревина, лікарські рослини та рекреаційні послуги [1, с.44]. Ліси відіграють важливу роль у підтриманні водного балансу, захисті від повеней і посух, а також у формуванні природного середовища, необхідного для існування багатьох видів флори і фауни.

Однак інтенсивна господарська діяльність, зокрема масова вирубка дерев, розширення промислових і сільськогосподарських територій, зміни клімату, забруднення повітря і водних ресурсів, а також незаконна вирубка загрожують стабільності лісів. Ці фактори призводять до деградації екосистем, зменшення біорізноманіття та втрати природних ресурсів, що у свою чергу негативно впливає на екологічний баланс та якість життя населення. У цьому контексті система екологічного менеджменту (СЕМ) виступає ефективним інструментом, що дозволяє поєднувати економічну діяльність із збереженням і відновленням природних ресурсів, забезпечуючи стійкий розвиток лісового господарства [2].

Основний зміст. Ефективне управління лісовими екосистемами потребує цілісного підходу, який поєднує господарську діяльність із збереженням природного середовища.

Система екологічного менеджменту (СЕМ) у сфері лісового господарства виступає комплексним механізмом, що охоплює організаційні, технологічні та правові інструменти. Її впровадження сприяє забезпеченню стійкого функціонування лісових екосистем, раціональному використанню природних ресурсів і постійному контролю за їхнім станом. СЕМ у лісовому господарстві включає низку заходів організаційного, технологічного та правового характеру, спрямованих на: запобігання деградації природних екосистем; раціональне та ефективне використання ресурсів; систематичний моніторинг стану довкілля.

Основними принципами системи є: превентивність, інтегрованість, безперервне вдосконалення та прозорість управлінських рішень. Превентивний підхід передбачає своєчасне виявлення факторів, що загрожують стабільності лісів, та розробку заходів для їх мінімізації. Інтегрований підхід забезпечує взаємодію між державним, регіональним і місцевим рівнями управління, а також між лісовим господарством, екологічними організаціями та науковими установами [3].

Важливою складовою системи екологічного менеджменту є екологічний аудит та оцінка впливу господарської діяльності на лісові екосистеми. Використання сучасних технологій забезпечує можливість: отримувати достовірну інформацію про стан лісових масивів; планувати ефективні заходи з їх збереження та відтворення; мінімізувати негативний вплив антропогенної діяльності. Впровадження СЕМ стимулює підприємства дотримуватися міжнародних стандартів, таких як ISO 14001, підвищуючи рівень відповідальності та імідж організацій [2].

Важливою складовою ефективного функціонування СЕМ є формування екологічної свідомості населення та зацікавлених сторін. Освітні ініціативи, консультаційна діяльність і залучення громадськості до процесів охорони лісів сприяють розвитку культури раціонального та сталого використання природних ресурсів.

Ще одним ключовим елементом системи є управління екологічними ризиками та адаптація до змін клімату. Лісові

екосистеми чутливо реагують на зміни температурного режиму, кількості опадів і прояви екстремальних погодних умов, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність і рівень біорізноманіття.

Запровадження СЕМ забезпечує можливість прогнозування потенційних загроз, розроблення адаптаційних стратегій та реалізації заходів, спрямованих на підвищення стійкості лісів. До таких заходів належать: створення буферних зон; відновлення деградованих територій; впровадження стійких до кліматичних змін видів дерев і рослин; удосконалення лісогосподарських практик.

Запровадження інноваційних технологій забезпечує ефективний контроль за станом лісів і оперативне реагування на потенційні загрози. Використання безпілотних літальних апаратів (дронів) дає можливість здійснювати регулярне аерофотознімання територій, своєчасно виявляти незаконні вирубки та пошкоджені ділянки. Автоматизовані сенсорні системи фіксують рівень вологості ґрунту, якість повітря, стан дерев та масштаби поширення шкідників. Отримані дані інтегруються у геоінформаційні системи, що сприяє плануванню превентивних і відновлювальних заходів. Мобільні застосунки та цифрові платформи залучають громадськість до процесу моніторингу лісів, підвищуючи ефективність реагування на екологічні загрози. Такий інноваційний підхід поєднує завдання з охорони природних екосистем із підвищенням економічної результативності та розвитком сучасного лісового господарства.

Висновки та пропозиції. Система екологічного менеджменту в лісовому господарстві є комплексним механізмом, спрямованим на забезпечення сталого розвитку та екологічної рівноваги лісових екосистем. Вона охоплює не лише організаційні й технологічні аспекти, а й правові, економічні та соціальні інструменти, що дозволяють поєднати раціональне використання природних ресурсів із їх належним захистом. Для ефективного функціонування СЕМ необхідно забезпечити:

– постійний моніторинг стану лісів, включно з оцінкою біорізноманіття, рівня деградації, поширення шкідників та впливу кліматичних факторів;

– удосконалення методів управління через упровадження сучасних технологій, адаптивних підходів і новітніх стандартів сталого природокористування;

– активну взаємодію всіх зацікавлених сторін — державних установ, лісгосподарських підприємств, наукових організацій та місцевих громад, що сприяє узгодженості рішень і підвищує прозорість управлінських процесів;

– інтеграцію інноваційних технологій, зокрема геоінформаційних систем, безпілотних апаратів для аерофотозйомки, сенсорних систем моніторингу та мобільних платформ для залучення громадськості.

У довгостроковій перспективі розвиток СЕМ сприятиме формуванню стійких екосистем, збереженню біорізноманіття, покращенню стану водних і повітряних ресурсів, а також підвищенню якості життя населення. Комплексний підхід до управління лісовими ресурсами дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив господарської діяльності на довкілля, а й забезпечити економічну результативність лісового господарства, підтримати його рекреаційні та соціальні функції й створити основу для сталого розвитку регіонів.

Список використаних джерел

1. Фекета І. Ю. Екологічна експертиза та аудит. Ужгород. Видавництво ФОП Бреза А.Е. 2016. 70 с.

2. Державне агентство лісових ресурсів України. Моніторинг лісів. URL: <https://forest.gov.ua/monitoring-lisiv-ta-lisovporuyadkuvannya> (дата звернення: 23.10.2025)

3. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Державна стратегія управління лісами. URL: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/02/Monitoring-Green-Paper_15_02_2022.pdf (дата звернення: 23.10.20)

ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНСТРУМЕНТІВ ПРЯМОГО МАРКЕТИНГУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА

Чорна В.В., студентка
Науковий керівник: Сідельніков Д. С., к.е.н., ст. викладач
Державний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Швидке зростання цифрових технологій кардинально змінює підходи до прямого маркетингу, визначаючи перехід від традиційних методів до використання цифрових інструментів у соціальних мережах. Email-розсилки та таргетована реклама на платформах Instagram і Facebook залишаються важливими засобами [3, с. 45; 2], проте їх результативність залежить від рівня персоналізації, який можливий завдяки інтеграції з CRM-системами [2], а також від подолання феномену "втоми від банерів" через застосування органічних способів взаємодії [1, с. 125]. Основне завдання зосереджено на ефективному балансі між точним таргетингом, персоналізованими підходами та автентичністю комунікації, що спрямовано на зниження цифрового рекламистичного імунітету користувачів.

Основний зміст. Email-маркетинг як ефективний інструмент у побудові лояльності. Результативність email-розсилок у соціальних медіа визначається декількома важливими параметрами:

Персоналізація, що передбачає створення індивідуалізованих повідомлень для кожного адресата з урахуванням його інтересів і попереднього досвіду взаємодії з брендом. Наприклад, впровадження CRM-систем дозволяє автоматизувати тригерні листи (нагадування про залишений кошик, вітання з важливою датою), що значно збільшує рівень залучення — до 50% [2].

Сегментація аудиторії, яка включає розподіл користувачів за спільними характеристиками для надсилання більш релевантного контенту. Оптимізація для мобільних платформ забезпечує коректне сприйняття розсилок на смартфонах і

планшетах. А/В тестування допомагає виявити найефективніші варіанти заголовків, змісту та дизайну.

Таргетована реклама на соціальних платформах потребує ретельного планування і постійної оптимізації для досягнення максимальної взаємодії. Ключовим моментом є формування детального профілю цільової аудиторії, враховуючи демографіку, інтереси та поведінкові особливості. Особливий акцент слід приділити вибору форматів реклами: зображення, відео, каруселі, історії — серед яких відеоконтент (Reels, Stories) часто забезпечує найвищий рівень залучення.

Висока якість контенту передбачає створення креативних матеріалів, що відповідають очікуванням аудиторії й вирішують її потреби. Запровадження нативних форматів і контент-маркетингових стратегій дозволяє просуванню продукту залишатися природним і допомагати користувачам з актуальними запитами [1, с. 127]. Визначення чітких цілей кампаній, таких як збільшення трафіку чи зростання продажів, є необхідним етапом. Постійний контроль показників та внесення коректив гарантують досягнення бажаних результатів.

Інтеграція каналів комунікації значно підвищує ефективність прямого маркетингу через спільну роботу соціальних медіа, email-розсилок і сайту бренду. Це дозволяє залучати нові сегменти аудиторії та створювати єдиний цикл взаємодії, де кожен канал доповнює інший [1, 2].

Висновки та пропозиції. Інструменти прямого маркетингу в соціальних мережах залишаються ефективними за умов глибокого розуміння принципів роботи платформ, постійного аналізу і адаптації. Для підвищення результативності пропонується: Глибока персоналізація на основі CRM-даних для автоматизації та підвищення релевантності повідомлень.

1. Ціннісний контент, зокрема відео, що поєднує рекламу з корисністю.
2. Експериментування з форматами реклами через А/В тестування.
3. Чіткі KPIs (CTR, CR, ROI) для обґрунтованого аналізу.

4. Інтеграція каналів для створення єдиного циклу взаємодії.

5. Постійна адаптація до змін алгоритмів та поведінки користувачів.

Впровадження цих заходів забезпечить досягнення як короткострокових цілей, так і побудову довгострокових стосунків із клієнтами.

Список використаних джерел

1. Коваленко, О. В. Цифровий маркетинг в умовах глобалізації: виклики та перспективи [Електронний ресурс] / О. В. Коваленко // Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3065> (дата звернення: 09.10.2025).

2. Прямий маркетинг з NetHunt CRM: огляд інструментів [Електронний ресурс] // NetHunt. URL: <https://nethunt.ua/blog/pryamyi-marketyng-z-nethunt-crm/> (дата звернення: 09.10.2025).

3. Email Marketing Industry Census. 2016. 89 с.

4. Statista. Social Media Advertising Revenue Worldwide from 2018 to 2027 [Електронний ресурс] // Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/269876/global-social-network-ad-revenue/> (дата звернення: 09.10.2025).

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РІВЕНЬ ЗАЛУЧЕНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Бідюк М.А., магістрантка
Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах зростання конкуренції та динамічних змін ринку праці корпоративна культура стає одним із ключових чинників ефективного управління персоналом. Вона формує цінності, норми поведінки, рівень довіри та взаємодії між працівниками, що безпосередньо впливає на їхню мотивацію, лояльність і продуктивність. У працях Калиниць К.С., Копитко М.І., Левків Г.Я. зазначається, що корпоративна культура сприяє згуртованості колективу та підвищенню результативності діяльності підприємства. Водночас практичні аспекти її впливу на залученість працівників у сучасних умовах цифровізації та змін трудових відносин залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює потребу у подальшому науковому аналізі та пошуку ефективних інструментів розвитку корпоративної культури.

Основний зміст. Корпоративна культура є відображенням цінностей і переконань, які розділяють працівники. Вона проявляється у способі спілкування між колегами, стилі керівництва, рівні підтримки, взаємоповазі й можливості для розвитку. Якщо культура компанії побудована на відкритості, взаєморозумінні та справедливості, то працівники відчують себе значущими для організації. Це породжує високу залученість - бажання не просто виконувати обов'язки, а працювати з відданістю, ініціативністю та вірою у спільну мету. У протилежному випадку, коли в компанії панує авторитаризм, байдужість або нерівність, працівники втрачають інтерес до роботи, знижується їхня мотивація та прихильність.

Важливо розуміти, що залученість і лояльність не виникають самі собою. Вони є результатом щоденної роботи керівництва над розвитком внутрішнього середовища

підприємства. Високий рівень лояльності формується тоді, коли працівник бачить перспективу свого професійного зростання, отримує підтримку та визнання, а його зусилля помічають і цінують. Позитивна корпоративна культура створює відчуття стабільності, безпеки і довіри, завдяки чому люди прагнуть залишатися в організації навіть у складні періоди.

Наукові дослідження підтверджують, що корпоративна культура прямо впливає на мотивацію та ефективність персоналу. Згідно з підходами Кемерона і Квінна, найвищий рівень залученості спостерігається в організаціях із клановою культурою, де панують взаємопідтримка, командність і розвиток. У той час як ринкові та ієрархічні культури більше орієнтовані на результат і контроль, вони потребують додаткових механізмів для підтримання емоційної прихильності працівників. Тому управління корпоративною культурою має поєднувати вимогливість і людяність, дисципліну і взаємну довіру [1].

Показовим прикладом є діяльність ТОВ «Олевський метизний завод» - виробничого підприємства з багаторічною історією, де сформувалися стабільні трудові традиції та професійні колективи. Результати проведеної діагностики показали, що на заводі поєднуються риси ієрархічної та кланової культур: існує чітка система підпорядкування, висока дисципліна й відповідальність за результати, але водночас працівників об'єднує сильне почуття командності, взаємодопомога та корпоративна гордість. Таке поєднання створює стійкий фундамент, проте має і свої виклики — особливо в питанні залучення молодих кадрів, які прагнуть швидкої адаптації, відкритої комунікації та можливостей для розвитку.

Серед досвідчених працівників рівень лояльності є високим завдяки взаємній підтримці та довірі, проте молоді спеціалісти відчувають певну віддаленість через недостатньо розвинену систему наставництва й відсутність прозорих кар'єрних перспектив. Це свідчить, що навіть у стабільному колективі важливо постійно оновлювати підходи до формування корпоративної культури. Для підвищення залученості й лояльності на заводі доцільно впровадити сучасну програму

адаптації нових працівників, запровадити систему наставництва, проводити регулярні тренінги та внутрішні зустрічі для обміну досвідом. Важливо також створити механізм нематеріального стимулювання — публічне визнання досягнень, відзначення кращих працівників, командні заходи, що зміцнюють командний дух і створюють атмосферу взаємоповаги [2].

Ключову роль у цьому процесі відіграє стиль керівництва. На підприємстві важливо підтримувати відкритий діалог між керівниками та працівниками, залучати персонал до ухвалення рішень, створювати можливості для висловлення пропозицій та ініціатив. Такий підхід допомагає працівникам відчувати власну значущість і вплив на спільний результат, що безпосередньо підвищує рівень залученості. Регулярний моніторинг настроїв у колективі, анкетування, «скриньки довіри» або неформальні зустрічі з керівництвом допомагають оперативно виявляти проблеми й своєчасно на них реагувати.

Висновки і пропозиції. Корпоративна культура є визначальним чинником рівня залученості та лояльності працівників, оскільки формує очікування, норми поведінки та механізми взаємодії всередині організації. Дослідження й практика свідчать, що позитивна, орієнтована на підтримку, розвиток і визнання культура підвищує мотивацію, знижує плинність кадрів і покращує продуктивність, тоді як культура із суворою ієрархією без прозорих механізмів розвитку стримує ініціативу і утруднює адаптацію молодих фахівців. Серед типових виявлених проблем - відсутність формалізованих програм адаптації та наставництва, непрозорі кар'єрні траєкторії, дефіцит нематеріальних стимулів і слабкі зворотні зв'язки. Для підвищення залученості рекомендовано запровадити комплексну політику управління культурою, яка включає: системну адаптацію нових працівників із чіткими контрольними точками, формалізоване наставництво і кар'єрні карти, програму нематеріального заохочення (визнання, можливості розвитку, внутрішні професійні заходи), регулярні інструменти збору зворотного зв'язку (анонімні опитування, фокус-групи, «відкриті двері») та встановлення метрик залученості (наприклад, eNPS,

показники утримання й ефективності), які взаємопов'язуються з КРІ підрозділів; запровадження змін краще починати через пілотні проекти з чіткою методикою оцінки ефективності й подальшим масштабуванням успішних практик. Водночас важливо розвивати лідерські компетенції менеджменту в частині емоційного інтелекту та комунікації, інвестувати в навчання та внутрішню мобільність, а також враховувати контекстні фактори (галузь, розмір організації, регіональні особливості) при адаптації інструментів; для довгострокової ефективності треба поєднувати культурні ініціативи з організаційними змінами в HR-політиці і системі оцінки, а в науковому вимірі - продовжити дослідження впливу конкретних елементів культури на бізнес-результати в різних секторах та умовах, що дозволить формувати більш адресні рекомендації для практиків.

Список використаних джерел

1. Калинець К.С., Крикавський Є.В. Вплив корпоративної культури на мотивацію та залученість колективу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2366/2287> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Копитко М. І., Левків Г.Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2016. Т. 2, № 16. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1249/1/Копитко.pdf>. (дата звернення: 09.10.2025).

ІННОВАТИЗАЦІЯ ХОСТИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СФЕРІ НАДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Анікеєв М. Ю., магістрант
Науковий керівник: Кравчук : І. І., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах цифровізації економіки хостинг-технології (хмарні сервіси, edge/розподілені платформи, контейнерні/оркементовані середовища тощо) перетворилися із суто технічного інструмента на ключовий елемент бізнес-інфраструктури, що визначає вартість, гнучкість і швидкість бізнес-процесів надання інформаційних послуг. Від інновації хостинг-технологій залежить економічна ефективність, операційна стійкість та конкурентоспроможність постачальників інформаційних послуг. Розроблення інтегрованих підходів до управління бізнес-процесами, що враховують техніко-економічні, організаційні й безпекові аспекти інновацій у хостингу сприятиме створенню операційних умов для оптимізації витрат, зміни структури бізнес-процесів та хостинг-архітектури, можливості швидкого виведення нових сервісів на ринок та конкурентні переваги для ІТ-фірми.

Проблеми управління бізнес-процесами та хостинговими технологіями зокрема, в системах менеджменту ІТ-організацій досліджуються відомими вітчизняними та зарубіжними науковцями Ф. Андрієло, Н. Бобро, Т. Гришук, С. Дейчаке, Р. Лісовою, М. Монгієлло, О. Парфентьєвою, Р. Проданом, А. Ханом, Т. Тардасиною та багатьма іншими. Їх дослідження формують методичну базу для оцінки економічних аспектів хостингу, систему обґрунтування організаційно-управлінських та національно-регуляторних механізмів, методик інтеграції інноваційних хостинг-архітектур у бізнес-процеси інформаційних служб. Подальших досліджень потребують аспекти інновації хостинг-технологій як об'єктів

менеджменту бізнес-процесів в сфері надання інформаційних послуг.

Основний зміст. Основні бізнес-процеси хостингу формуються в умовах організацій ІТ-сфери та є комплексною системою організаційно-технологічних, інформаційних і сервісних дій, спрямованих на забезпечення безперервного функціонування вебресурсів, інформаційних платформ, баз даних та інших цифрових об'єктів у віртуальному середовищі. Хостинг є складовою ланкою інформаційного ланцюга створення цінності, оскільки формує інфраструктурну основу для надання цифрових послуг, підтримки електронної комерції, комунікацій та зберігання даних.

Для підтримання конкурентоспроможності організацій ІТ-сфери, що займаються хостинговим бізнесом, необхідним вбачається інноватизація хостинг-технологій в сегменті оптимізації основних операцій бізнес-процесу хостингу – аналіз потреб клієнта, проектування архітектури хостингу, формування технічної структури системи, розгортання інфраструктури інтеграція програмних рішень, моніторинг і технічна підтримка, фінансово-економічне управління. Означене зумовлює необхідність формування «базових проєктних команд», спеціалісти яких здатні виконувати завдання, сформовані на основі інноваційних рішень керівництва із забезпеченням якості процесів та підтриманням потрібного таймінгу [1; 2].

Швидка адаптація до змін у процесі формування інноваційних команд для впровадження інновацій у хостингові технології передбачає врахування технічних змін інфраструктурної підтримки хостингу – вибір серверних потужностей й типу хостингу, налаштування фізичних і віртуальних серверів, операційних систем, панелей управління та мережевих конфігурацій, інсталяція систем керування контентом (CMS), та баз даних, модернізація апаратного і програмного забезпечення, розширення ресурсів відповідно до зростання навантаження, моніторинг і технічна підтримка – безперервне відстеження стану системи, оптимізація продуктивності, усунення збоїв [2; 4, с. 258]. В цьому сенсі важливим вбачається

використання оціночних технологій результатів інноваційної комбінації бізнес-процесів із виокремленням фаз-операцій змін, що мають найменшу вартість.

Інновації у хостинг-технологіях — це сукупність технічних, організаційних і програмних рішень, спрямованих на створення та оптимізацію інфраструктури зберігання, оброблення й доступу до цифрових ресурсів на основі використання нових інформаційно-комунікаційних технологій. Вони забезпечують перехід від традиційних моделей розміщення даних до інтелектуальних, адаптивних і децентралізованих платформ, здатних до самооптимізації та інтеграції в цифрові бізнес-процеси. Основою таких інновацій є використання технологій віртуалізації, хмарних обчислень, штучного інтелекту та блокчейну [1; 4, с. 255].

З метою інноватизації хостинг-технологій в організаціях ІТ-сфери необхідно впроваджувати алгоритм оцінки бізнес-процесів в системі менеджменту цих організацій та розглядати організаційно-управлінські та інтелектуально-цифрові інновації як базис для подальшої інноватизації технічних, ринкових, транзакційних бізнес-процесів. До таких інновацій слід відносити: моделі pay-as-you-go та multi-tenant architecture, що оптимізують витрати; децентралізацію дата-центрів та створення розподілених хостингових екосистем; аутсорсинг і аутстафінг ІТ-послуг, що підвищують гнучкість компаній; впровадження систем SLA (Service Level Agreement) для забезпечення якості обслуговування; AI-driven hosting (автоматизоване керування навантаженням серверів); Predictive Maintenance (прогнозування технічних збоїв); інтелектуальні системи балансування трафіку та енергоспоживання. Використання цього алгоритму у перспективі зумовить формування потенціалу інноватизації хостинг-технологій як об'єкту менеджменту в сфері надання інформаційних послуг, удосконалення та оптимізацію використання функцій і механізмів управління цим процесом

Висновки та пропозиції. Інноватизація хостинг-технологій сприяє створенню операційних умов для оптимізації витрат, зміни структури бізнес-процесів та хостинг-архітектури,

забезпечує підтримання економічної ефективності, операційної стійкості та конкурентоспроможності постачальників інформаційних послуг. Алгоритм оцінки бізнес-процесів в системі менеджменту організацій ІТ-сфери передбачає формування базису для подальшої інноватизації технічних, ринкових, транзакційних бізнес-процесів та формування потенціалу інноватизації хостинг-технологій як об'єкту менеджменту на засадах оптимізації витрат, децентралізації дата-центрів, аутсорсингу і аутстафінгу, балансування трафіку та енергозбереження. У перспективі дослідження можуть бути присвячені розробці матриць вартості бізнес-процесів та оціночних методик систем інноватизації.

Список використаних джерел

1. Andriulo F. C., Fiore M., Mongiello M., Traversa E., Zizzo V. Edge. Computing and Cloud Computing for Internet of Things. *A Review. Informatics*. 2024. Vol. 11, Art. 71. DOI: 10.3390/informatics11040071.
2. Khan A. Q., Matskin M., Prodan R., et al. Cloud storage cost: a taxonomy and survey. *World Wide Web*. (Springer). 2024. Vol. 27:36. DOI: 10.1007/s11280-024-01273-4.
3. Deochake S. Cloud Cost Optimization: A Comprehensive Review of Strategies and Case Studies. *SSRN Preprint*. 2023. DOI: 10.2139/ssrn.4519171.
6. Тардаскіна Т. М., Гришук Т. В. Особливості використання та розвитку хмарних технологій в умовах цифрової економіки. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 3. С. 254–260. — DOI: 10.32983/2222-4459-2021-3-254-260.

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

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

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасне бізнес-середовище характеризується постійною динамікою та непередбачуваними змінами, які зумовлені технологічними проривами, глобалізаційними процесами, змінами споживчих уподобань та економічними викликами. Традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільність, втрачають ефективність у ситуаціях швидких змін. У таких умовах ефективне управління стає критичним фактором їхнього успіху та конкурентоспроможності.

Креативний менеджмент та управління змінами розглядаються як стратегічно важливі інструменти забезпечення гнучкості підприємств, здатні інтегрувати інноваційний потенціал організації у практику. Їх поєднання формує основу для стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності підприємств, а управління змінами стає необхідним інструментом для підтримки стабільності та розвитку бізнесу, дозволяючи не лише реагувати на зовнішні виклики, а й випереджати їх.

Важливість теми зумовлена потребою підприємств швидко адаптуватися до трансформаційних процесів, запроваджуючи інноваційні підходи в управлінні. Саме синергія креативного менеджменту та ефективного управління змінами є запорукою їхнього успіху в умовах динамічного ринку.

Основний зміст. Підприємства сьогодні змушені своєчасно реагувати на численні зовнішні та внутрішні чинники та впроваджувати зміни для запобігання і подолання потенційних загроз. У цьому контексті особливо актуальною стає проблема ефективного управління змінами, оскільки вона дозволяє

системно планувати та застосовувати інструменти, механізми й методи, що забезпечують стабільне та ефективне функціонування організації. В умовах жорсткої конкуренції зміни стають об'єктивною необхідністю, сприяючи трансформації загроз у нові можливості розвитку бізнесу та формуючи основу стратегічної стійкості підприємств.

Управління змінами розглядається як комплекс дій, спрямованих на планування, реалізацію та контроль процесів трансформації в організації. Зміни можуть охоплювати структуру управління, виробничі технології, кадрову політику, корпоративну культуру, бізнес-моделі тощо [2]. Результативність таких процесів залежить від своєчасності їх впровадження, участі персоналу та наявності чіткої стратегії розвитку. Зміни відіграють ключову роль у менеджменті та є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємства, оскільки дозволяють модифікувати структуру та діяльність організації, зберігаючи її конкурентоспроможність в умовах постійних викликів. Основна мета управління змінами — підвищення ефективності діяльності підприємства, впровадження інноваційних рішень та адаптація до динамічного зовнішнього середовища [3].

Ефективне управління організаційними, виробничими та управлінськими процесами дає змогу підприємствам своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати своїх цілей. Під час функціонування підприємства стикаються з впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зовнішні чинники включають економічні коливання, державне регулювання, технологічні зміни, міжнародні відносини, соціокультурні трансформації та природно-кліматичні умови. Водночас суттєвий вплив на діяльність підприємств чинять конкуренти, споживачі та постачальники. Ці фактори створюють як загрози, так і можливості, що стимулює організації до запровадження змін і посилює необхідність ефективного управління ними.

У цьому контексті зростає роль креативного менеджменту, який виступає системою управлінських практик, спрямованих на

використання творчого потенціалу персоналу та створення умов для формування інноваційних рішень [1]. Основою креативного менеджменту є генерація нових ідей, розвиток організаційної креативності, забезпечення міждисциплінарної взаємодії та підтримка інноваційної культури на підприємстві. На відміну від класичних підходів, він акцентує увагу не лише на контролі ресурсів, а й на створенні доданої вартості через інновації та творчі рішення.

Управління підприємством в умовах динамічного бізнес-середовища потребує постійного вдосконалення менеджерських підходів і впровадження ефективних механізмів управління змінами. Креативний менеджмент стає ключовим чинником виживання та розвитку підприємств, дозволяючи їм своєчасно реагувати на виклики, використовувати можливості ринку та формувати стійкі конкурентні переваги. Особливо важливо гармонійно поєднувати стратегічне планування з оперативними діями, залучати співробітників до процесу змін і формувати культуру постійного вдосконалення. Управління змінами передбачає не лише реагування на зовнішні фактори, а й випереджувальні дії через впровадження інновацій та оптимізацію внутрішніх процесів [3].

Ефективна адаптація підприємств до динамічного середовища потребує інтеграції креативного менеджменту з інструментами управління змінами. Одним із ключових напрямів такої інтеграції є використання аналітичних інструментів для прогнозування змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та трансформувати їх у можливості розвитку. Не менш важливою є підготовка управлінців до роботи в умовах постійних трансформацій через тренінги, освітні програми та розвиток лідерських компетенцій, адже саме гнучкість і здатність швидко реагувати на виклики формують основу конкурентоспроможності підприємства [6].

Значну роль у процесі адаптації відіграє заохочення творчого підходу до вирішення проблем і стимулювання впровадження нових ідей, що лежить в основі креативного менеджменту. Це дозволяє підприємствам не лише ефективно

долати наслідки змін, а й створювати інноваційні продукти та послуги, що відповідають новим запитам ринку. Водночас перехід від жорстких ієрархічних моделей управління до більш гнучких матричних або проектних структур підвищує мобільність організації та прискорює процес прийняття управлінських рішень.

Нарешті, впровадження сучасних цифрових технологій сприяє оптимізації управлінських процесів, автоматизації рутинних операцій і прискоренню трансформації бізнес-моделей. Поєднання всіх цих заходів формує комплексну систему управління, у центрі якої стоїть креативний підхід і стратегічне управління змінами, що разом забезпечують стійку адаптацію підприємств до умов невизначеності та турбулентності глобального середовища.

Висновки та пропозиції. Креативний менеджмент і управління змінами виступають взаємодоповнюючими концепціями, що формують основу стратегічного розвитку підприємств у динамічному середовищі. Їх інтеграція сприяє посиленню інноваційного потенціалу, підвищенню гнучкості організаційних структур та забезпеченню конкурентоспроможності.

Таким чином, застосування креативного менеджменту у поєднанні з управлінням змінами має розглядатися як ключова умова адаптації підприємств до викликів глобального середовища та основа їхньої довгострокової конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних підходів, здатність швидко реагувати на динаміку ринку та ефективно використовувати потенціал персоналу забезпечують не лише стійкість бізнесу, а й формують стратегічні переваги у майбутньому. Саме це створює підґрунтя для досягнення сталого розвитку та успішної інтеграції у світовий економічний простір.

Список використаних джерел

1. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях : навч. посіб. / за ред.: А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ : Алерта, 2018. 620 с.
2. Порудєєва Т. В. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 568–572.
3. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Сер. Економічні науки*. 2019. № 6 (141). С. 84–95.
4. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Рута, 2021. 856 с.
5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3 (83). С. 59–66.
6. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158–161.

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Барановський М.М., студент
Науковий керівник: Місевич М.А., к.е.н, доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз наукових досліджень. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки фінансова стратегія перетворюється на один із ключових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інтеграція цифрових технологій у фінансове управління дає змогу покращити ефективність ухвалення рішень, знизити ризики та оптимізувати використання ресурсів.

Дослідження, проведене Бодашем і Андрєєвою у 2025 році, зосереджується на вивченні того, як підприємства, зокрема у поліграфічній галузі, можуть гармонійно поєднувати прагнення до інновацій із необхідністю підтримувати фінансову стабільність [1]. У роботі детально розглядається пошук оптимального балансу між інвестуванням у новітні технології та ризиками, що виникають через мінливість ринкового середовища.

Автори підкреслюють, що ефективна стратегія управління капіталом повинна враховувати цифрові тренди, проте її впровадження вимагає обережного підходу до управління ризиками та ресурсами, особливо в умовах економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу. Діджиталізація виступає не лише технічним аспектом, а і стратегічним важелем, який змінює принципи формування фінансових цілей і методи їх досягнення. Розробка фінансової стратегії в умовах цифрової економіки включає широкий спектр дій з узгодження фінансових можливостей підприємства із його довгостроковими стратегічними пріоритетами.

Використання сучасних цифрових інструментів, зокрема платформ для аналітики даних, штучного інтелекту та

автоматизованих систем обліку, забезпечує швидкий доступ до моніторингу фінансових потоків і прогнозування ринкових змін. Це сприяє точнішому плануванню та дає змогу оперативно адаптувати управлінські рішення у відповідь на зовнішні виклики [2].

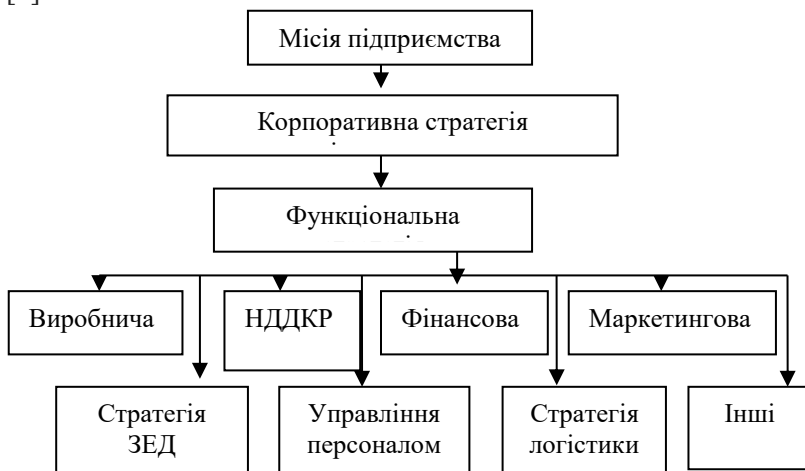


Рис. 1. Місце фінансової стратегії в стратегічному наборі підприємства

Однак одним із основних викликів стає потреба у тісній інтеграції фінансової стратегії з цифровими процесами управління [3]. Для досягнення такого рівня синергії підприємствам необхідно трансформувати свої фінансові служби, створюючи міждисциплінарні команди, які поєднують експертизу в галузях фінансів, інформаційних технологій і стратегічного менеджменту. Це забезпечує більш всебічне розуміння ризиків і можливостей, що супроводжують цифрову трансформацію.

Фінансова стратегія, побудована на принципах діджиталізації, вимагає розробки міцної цифрової інфраструктури для управління даними. Інтеграція ERP-систем, хмарних сервісів та програмного забезпечення на основі штучного інтелекту дозволяє автоматизувати операційні процеси,

зменшити витрати на обробку інформації й підвищити прозорість фінансової звітності. У результаті керівники отримують доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що значно підвищує якість управлінських рішень та адаптивність підприємства в умовах динамічного ринку.

Цифрова фінансова стратегія базується на аналітиці великих даних, яка надає можливість проводити багатовимірний аналіз фінансових показників і ринкових тенденцій. Завдяки цим даним можна моделювати сценарії розвитку підприємства, оцінювати ризики й визначати найкращі напрями для інвестицій. Такий підхід значно підвищує гнучкість фінансової політики. Інтеграція цифрових технологій у фінансове управління сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів [4].

Таблиця 1

Класифікація фінансових стратегій

Ознака	Економічний зміст
За пріоритетними значеннями	Генеральна (визначає загальний напрям діяльності підприємства)
	Основна (спрямована на виконання головних цілей)
	Допоміжна (всі інші фінансові стратегії)
За джерелами фінансування	Внутрішня (за рахунок власних джерел)
	Зовнішня (за рахунок залучених джерел)
За періодами фінансування	Перспективна (період виконання поставлених цілей очікується в довгостроковому періоді)
	Оперативна (має бути реалізована в короткостроковому періоді)
За напрямками дії	Розвиток (спрямована на підтримку тих тенденцій розвитку, що мають внутрішній високий потенціал)
	Передбачення криз і запобігання банкрутству (спрямована на забезпечення нейтралізації неочікуваних негативних наслідків розвитку окремих факторів зовнішнього середовища)

Продовження таблиці 1

За доміантними сферами розвитку	Стратегія формування фінансових ресурсів (забезпечує
	розширення потенціалу власних фінансових коштів з внутрішніх
	джерел)
	Інвестиційна стратегія (спрямована на реалізацію управлінських рішень.

Використання інструментів, як-от електронний документообіг, цифровий аудит та блокчейн-системи, допомагає знизити ризик маніпуляцій з даними та вдосконалити внутрішній контроль [5]. Це посилює довіру інвесторів і забезпечує стабільність фінансових взаємовідносин. Водночас цифрова трансформація фінансових стратегій супроводжується певними викликами. До них належать кіберзагрози, витік конфіденційної інформації, технічні збої та низький рівень цифрової компетентності персоналу.

З огляду на це, критично важливим є впровадження системи кібербезпеки, яка охоплює як технологічні, так і організаційні заходи. Особливу увагу варто приділити навчанню працівників та регулюванню доступу до фінансових даних. Успіх цифрової фінансової стратегії залежить від цифрової культури управлінців [6].

Вона вимагає постійного оновлення знань, адаптивності у прийнятті рішень та опанування сучасних цифрових платформ. Розвиток цифрових компетенцій серед фінансових менеджерів повинен стати ключовим завданням системи професійної підготовки сьогодні.

Висновки та пропозиції. Цифровізація стає ключовим фактором модернізації фінансового управління, дозволяючи створити гнучкі, прозорі та орієнтовані на інновації системи прийняття рішень. Це важливо для забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки. Впровадження цифрових технологій у формування фінансової стратегії стає

необхідним компонентом сучасного управління та підґрунтям для довгострокового успіху підприємства.

Список використаних джерел

1. Бодаш В., Андреева В. Фінансова стратегія управління капіталом поліграфічного підприємства: між стабільністю та інноваціями. Університет Крок. URL: https://dspace.krok.edu.ua/items/9bb21ff2-609a-4644-812b-18db5374a3af?utm_source (дата звернення: 09.10.2025).
2. Юзик Д. Суть та значення фінансової стратегії підприємства - суб'єкта ЗЕД. *West Ukrainian National University*. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4768/1/Юзик.pdf> (дата звернення: 18.10.2025).
3. Житар М. Стратегія управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах діджиталізації бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4677/4619/> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Драбек З. Формування фінансової стратегії підприємства. *Економічний факультет*. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2024/11/Drabek-Z.pdf?> (дата звернення: 09.10.2025).
5. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал-технологій / М. Місевич та ін. Видавнича компанія "ДКС Центр". URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/3163/3199/7649> (дата звернення: 09.10.2025).
6. Голобородько А. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. Сталий розвиток економіки. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1165/1117> (дата звернення: 09.10.2025).

ЕВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Васильєв В. В., магістрант
Науковий керівник: Валінкевич Н.В., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Торговельне підприємництво виступає важливим елементом економічного розвитку, оскільки забезпечує рух товарів і послуг, формує ринкову інфраструктуру та сприяє зайнятості населення. Проте стрімкі технологічні зміни, глобалізація ринків і посилення конкурентного тиску зумовлюють необхідність переосмислення стратегій розвитку торговельних підприємств.

У працях вітчизняних науковців, зокрема Клепанчук О., Валінкевич Н., Коценко М., Сохацької О. М., Завгородньої О. О., Середи С. А. та Демидчук Л. Б., приділено значну увагу питанням модернізації та інноваційного оновлення сфери торгівлі. Водночас комплексне дослідження еволюційних процесів у торговельному підприємстві залишається недостатньо опрацьованим.

Основний зміст. Еволюція торговельного підприємництва відображає поступальний розвиток господарських відносин – від бартерного обміну до сучасних цифрових бізнес-моделей. У давнину обмін мав натуральний характер, а з появою грошей і ринків торгівля стала професійною діяльністю. У середньовіччі виникли купецькі гільдії, ярмарки та торгові доми, а індустріалізація XVIII–XIX ст. сприяла розвитку транспорту, реклами й стандартизації товарів. У XX столітті торгівля набула масового характеру, утвердилися корпоративні структури, торговельні мережі та франчайзинг [3].

Сучасний етап розвитку торгівлі визначається цифровізацією, що охоплює розвиток електронної комерції, маркетплейсів, мобільних застосунків і соціальних платформ. Поширюється омніканальна модель, яка поєднує онлайн- і офлайн-продажі та забезпечує персоналізовану взаємодію зі

споживачем [1]. Автоматизація бізнес-процесів за допомогою ERP- і CRM-систем, штучного інтелекту та аналітики великих даних сприяє прогнозуванню попиту, оптимізації запасів і підвищенню ефективності управління.

Узагальнені основні сучасні тенденції розвитку торговельного підприємництва наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні сучасні тенденції розвитку торговельного підприємництва

Тенденція	Прояви	Ефект для бізнесу
Цифровізація торгівлі	Онлайн-магазини, маркетплейси, мобільна торгівля	Розширення ринків збуту, зниження транзакційних витрат
Оmnіканальність і персоналізація	Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, аналітика клієнтів	Підвищення лояльності, зростання продажів
Автоматизація бізнес-процесів	ERP, CRM, штучний інтелект, аналітика великих даних	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності
Зміна споживчої поведінки	Попит на швидкість, якість, екологічність, зручність	Необхідність інновацій і підвищення сервісності
Сталий розвиток і соціальна відповідальність	Екоупаковка, чесна торгівля, етичний маркетинг	Зміцнення репутації, залучення екологічно свідомих клієнтів
Інноваційні бізнес-моделі	Франчайзинг, дропшипінг, підпискові сервіси	Гнучкість, зниження ризиків, швидке масштабування
Вплив кризових чинників	Воєнний стан, пандемія, зміни логістики	Перебудова форматів торгівлі, цифрова адаптація

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Наведені тенденції визначають основні напрями розвитку торговельного підприємництва, проте його подальше зростання стримується низкою проблем, а саме: обмеженими фінансовими ресурсами, високими кредитними ставками, складністю залучення інвестицій та формальним характером програм підтримки, що ускладнює оновлення матеріально-технічної бази

й упровадження інновацій. Додатково ситуацію погіршують податковий тиск, регуляторні бар'єри та часті зміни законодавства. Вплив зовнішніх чинників (економічна невизначеність, порушення логістики, коливання попиту) потребує гнучкого планування й адаптації бізнес-моделей [2].

Відчутною залишається кадрова проблема, зокрема нестача фахівців із цифровими компетенціями та відтік кваліфікованих працівників, що обмежує інноваційний розвиток галузі.

Попри це, торговельне підприємництво має значний потенціал. Цифрові технології, CRM-системи, маркетплейси й соціальні платформи розширюють ринки збуту та підвищують ефективність. Розвиток малого й середнього бізнесу, підтриманий пільговим кредитуванням і грантовими програмами, посилює конкуренцію та зайнятість. Подальше зростання конкурентоспроможності пов'язане з автоматизацією процесів, упровадженням аналітики даних і формуванням партнерських мереж, що забезпечують стабільність і прозорість діяльності.

Висновки та пропозиції. Еволюція торговельного підприємництва демонструє постійне вдосконалення його форм і методів. На сучасному етапі ключовим фактором успіху є здатність підприємств адаптуватися до цифрової трансформації, забезпечуючи ефективну взаємодію з клієнтами та раціональне використання ресурсів. Для сталого розвитку необхідні державна підтримка інновацій, сприятливе бізнес-середовище, розвиток електронної інфраструктури та кадрове забезпечення новими цифровими компетенціями.

Список використаних джерел

1. Клепанчук О. Сервісна стратегія торговельного підприємства: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*, 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-120>

2. Валінкевич Н., Коценко М. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>

3. Церклевич, В. (2020). Автентичні риси розвитку торгівлі у правобережній У XIX – поч. XX ст.: провінційний проскурів. *Економіка та суспільство*. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/22> (дата звернення: 28.10.2025)

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Василюк Є. С., магістр
Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Конкурентоспроможність продукції молокопереробних підприємств є визначальним чинником їх ефективності та перспектив подальшого розвитку в умовах економічної нестабільності. Сучасна ситуація, ускладнена військовими діями, розривом логістичних ланцюгів, зростанням цін на сировину й енергоносії, а також ризиками для виробничої інфраструктури, що створює значні виклики для молокопереробної галузі.

За таких обставин першочерговим завданням стає збереження та впровадження високих стандартів якості продукції, збереження довіри споживачів і підтримання конкурентних переваг, що є необхідною умовою сталого функціонування підприємств. Економічна невизначеність, обмежені можливості фінансування, зниження купівельної спроможності населення та зміни у структурі світової торгівлі змушують молокопереробні підприємства адаптуватися до нових ринкових реалій.

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про підвищення наукового інтересу до цієї проблематики серед науковців, а саме Абрамович, І. Бабець, Н. Волкова, О. Жабинець, О. Кучерява, О. Мельничук, Б. Омельчук, К. Павлов, Є. Попадін, О., що засвідчує її актуальність.

Основний зміст. Сучасні умови господарювання вимагають від молокопереробних підприємств переосмислення управлінських підходів із акцентом на підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Це

потребує глибокої оптимізації виробничих процесів, активного впровадження новітніх технологій переробки молока та розвитку інноваційного потенціалу підприємств [2, с. 50].

Управління якістю на молокопереробних підприємствах є одним із ключових елементів ефективного функціонування галузі. Якість молочної продукції визначає не лише конкурентоспроможність підприємства, а й довіру споживачів, стабільність ринку збуту та прибутковість виробництва.

Система управління якістю охоплює весь технологічний процес - від приймання сировини до реалізації готової продукції. Вона включає контроль якості сировини, дотримання санітарно-гігієнічних норм, використання сучасних технологій пастеризації, гомогенізації, ферментації, а також постійний лабораторний моніторинг на всіх етапах виробництва.

На сучасних молокопереробних підприємствах широко впроваджуються міжнародні стандарти системи управління якістю, такі як ISO 9001, HACCP, ISO 22000, що гарантують безпечність і стабільність продукції. Це дозволяє виробникам підвищити ефективність виробничих процесів, знизити ризики браку, оптимізувати витрати й покращити імідж компанії.

У воєнних умовах управління якістю на молокопереробних підприємствах набуває особливого значення, оскільки виробники мають забезпечити стабільність постачання безпечних харчових продуктів навіть за обмежених ресурсів і ризиків порушення логістичних ланцюгів.

Основними інструментами управління якістю молокопродукції є:

1) система HACCP (аналіз ризиків і контроль критичних точок), що дозволяє ідентифікувати потенційні небезпеки у виробничому процесі (мікробіологічні, хімічні, фізичні) та встановити контрольні точки для їх запобігання;

2) внутрішній контроль якості сировини та готової продукції – підприємства повинні посилювати лабораторні перевірки якості сировини, адже через труднощі логістики та перебої з охолодженням можуть зрости ризики псування; застосовуються експрес-тести та мобільні лабораторії;

3) система управління ISO 22000 або ISO 9001 – дає змогу підтримувати стандартизовані процедури навіть у складних умовах, що допомагає забезпечити стабільність процесів і мінімізувати людський фактор;

4) цифровізація та дистанційний моніторинг процесів включає використання електронних систем обліку, онлайн-звітності, датчиків контролю температури й вологості дозволяє відстежувати якість у реальному часі, що скорочує потребу у фізичній присутності персоналу в небезпечних регіонах;

5) гнучке управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management) сприяє забезпеченню альтернативних маршрутів щодо доставки сировини та готової продукції, уникати зривів у виробництві через воєнні дії;

6) навчання персоналу та підвищення відповідальності працівників, оскільки у кризових умовах людський фактор відіграє вирішальну роль, тому працівників навчають дотримуватись процедур безпеки, гігієни та контролю якості навіть у складних обставинах.

Отже, у воєнний час головними інструментами управління якістю стають не лише міжнародні стандарти та технічні засоби контролю, а й гнучкість, цифровізація, відповідальність персоналу та швидка адаптація до змінних умов. Це дозволяє молокопереробним підприємствам зберігати стабільність, безпечність і довіру споживачів навіть у кризовий період.

Реалізація таких заходів сприятиме поступовій стабілізації діяльності підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності продукції та стійкості до майбутніх економічних і логістичних викликів у галузі.

Для виробників належна система управління якістю має стратегічне значення, оскільки забезпечує:

- постійно високу якість продукції, що формує лояльність споживачів;
- відповідність міжнародним вимогам, що відкриває доступ до зовнішніх ринків;
- зменшення виробничих втрат і підвищення рентабельності;
- зміцнення репутації бренду та конкурентних позицій на ринку.

Висновки та пропозиції. У сучасних умовах, особливо під час воєнного стану, системне управління якістю дає змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни, зменшувати ризики, підтримувати безпечність і стабільність постачання молочної продукції. Управління якістю – це не лише вимога часу, а й запорука надійності, безпеки та сталого розвитку молокопереробної галузі України.

Отже, управління якістю – це не лише контроль за процесами, а й стратегічний інструмент розвитку молокопереробного підприємства, який забезпечує стабільність, безпечність і довіру до української молочної продукції.

Список використаних джерел

1. Мельничук О. І., Левіна-Костюк М. О. Управління якістю як фактор забезпечення конкурентоспроможності агропродовольчої продукції на зовнішньому ринку. *Агросвіт*. 2023. № 12. С. 29-36.
2. Негрей М. В., Трофімцева О. В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2022. № 102. С. 49-56.

ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ: ПОНЯТТЯ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Гарбовський С.М., магістр
Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н, доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Виробничі потужності підприємства є одним із ключових показників, що визначають його конкурентоспроможність, ефективність діяльності та потенціал розвитку. Вони відображають максимально можливий обсяг випуску продукції або надання послуг за певний період часу при умові раціонального використання наявних ресурсів - трудових, матеріальних, технічних та фінансових. Раціональне формування, використання та нарощування виробничих потужностей дає змогу підприємству забезпечити стабільність виробничого процесу, знизити собівартість продукції та підвищити прибутковість.

В сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції та швидкими технологічними змінами, особливого значення набуває аналіз і планування виробничих потужностей. Це дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до ринкових вимог, оптимізувати виробничу структуру та забезпечити сталий економічний розвиток.

Аналіз останніх досліджень. Економічну сутність поняття виробничих потужностей та їх значення для діяльності підприємств, досліджують ряд науковців, а саме Головатий О.М., Коцко Т. А., Красільнікова К.Є., Кулько І.В. та ін. Проте дане питання залишається надзвичайно актуальним та відкритим для подальших досліджень.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів поняття виробничих потужностей та їх значення для ефективної діяльності підприємств.

Основний зміст. Виробничі потужності підприємства - це максимально можливий обсяг випуску продукції (або надання послуг) за певний період часу при умові повного й раціонального використання наявних виробничих ресурсів - устаткування, робочої сили, виробничих площ, технологій тощо. Тобто, це

потенціал підприємства, який показує, скільки воно може виробити за найкращих умов праці [1].

Виробничі потужності підприємства визначаються такими показниками:

- кількість і продуктивність основного технологічного обладнання;
- рівень завантаження виробничих площ;
- коефіцієнт змінності роботи устаткування;
- кваліфікація персоналу та рівень механізації і автоматизації виробництва;
- структура випуску продукції та її трудомісткість.

Для підвищення ефективності використання потужностей підприємство здійснює модернізацію обладнання, впроваджує нові технології, оптимізує виробничі процеси та покращує організацію праці.

Рівень використання виробничих потужностей є одним із головних показників ефективності діяльності підприємства, оскільки він безпосередньо впливає на собівартість продукції, прибутковість та конкурентоспроможність на ринку.

Виробничі потужності визначають межі можливого обсягу виробництва, впливають на ефективність використання ресурсів і є базою для стратегічного планування розвитку підприємства [2].

Показники використання потужностей допомагають оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства. Це основа для виявлення резервів зростання без додаткових інвестицій.

Гнучкість і конкурентоспроможність виробничих потужностей вагомий чинник, оскільки підприємства з достатніми й адаптивними потужностями можуть швидше реагувати на зміни попиту, запускати нові продукти або масштабувати виробництво.

Отже, виробничі потужності мають першочергове значення в діяльності підприємств, оскільки вони визначають реальні межі його виробничих можливостей тобто:

- скільки і якої продукції підприємство може виготовити за певний час та наявних ресурсах, визначають потенціал виробництва, впливають на економічні результати діяльності,

- є основою для планування - потужності визначають реальні можливості виробничої програми, план випуску продукції, постачання та збуту,
- дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, аналізувати, наскільки раціонально працює обладнання, персонал і виробничі площі;
- сприяють стратегічному розвитку - інформація про виробничі потужності допомагає приймати рішення щодо розширення виробництва, модернізації технологій, інновацій і виходу на нові ринки [1;3].

Висновки та пропозиції. Виробничі потужності підприємства є фундаментальною складовою його економічного потенціалу. Вони визначають межі можливого обсягу виробництва, впливають на рівень використання ресурсів, формують основу для стратегічного планування та управління. Раціональне використання виробничих потужностей дозволяє підприємству досягати високої ефективності, знижувати витрати, оперативно реагувати на зміни ринкового попиту та забезпечувати стабільний розвиток.

Ефективне управління виробничими потужностями - це не лише технічне завдання, а стратегічний інструмент, що забезпечує сталу діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища.

Список використаних джерел

1. Головатий О.-М. М. Теоретичні основи визначення сутності виробничої потужності промислових підприємств *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. Випуск 42/2024. С. 169-174.
2. Головатий О.-М. М. Змістовні характеристики виробничої потужності як основа ефективного функціонування промислових підприємств. *Академічні візії* Випуск 36/20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14160651>
3. Коцко Т. А. Виробничий менеджмент: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 60 с.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ СОСА-COLA УКРАЇНА

Германова В.В.

Штанова А.Л.

Державний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

У контексті швидкої цифровізації та трансформації медіаспоживання в Україні компанії змушені переглядати свої маркетингові стратегії й інструменти комунікації, щоб залишатися релевантними для аудиторії. Щоденне використання інтернету в Україні значно зросло — за даними опитувань і досліджень, щоденно інтернет використовує близько 90% активних користувачів, а соціальні мережі залучають більшість аудиторії й відіграють ключову роль у поширенні інформації та формуванні споживчої поведінки.

Цифровізація економіки спричинила появу нових форматів взаємодії з аудиторією, що вимагають від брендів не лише інноваційного підходу, а й гнучкості у стратегіях комунікації.

Особливої актуальності ця тема набуває в Україні, де розвиток цифрових технологій поєднується з викликами воєнного часу, зміною споживчих настроїв та переорієнтацією бізнесу на онлайн-канали.[1]

Для міжнародних брендів, присутніх в Україні, ця цифрова трансформація поєднується з додатковими викликами: інформаційна насиченість, ризики дезінформації у воєнних умовах та підвищені очікування щодо соціальної відповідальності компаній. Практики локалізації глобальних кампаній — адаптація меседжів до національного контексту і цінностей — стають критично важливими для збереження довіри споживачів. Приклад Соса-Сола Україна підтверджує це: компанія фіксує зростання бізнес-показників на ринку та одночасно розганяє соціальні ініціативи у відповідь на гуманітарні виклики.

Діяльність компанії "Кока-Кола" в Україні здійснюється через дві юридичні особи: ТОВ «Кока-Кола-Україна Лімітед» (відповідає за бренд і концентрати, виторг 343 млн грн) та основний виробничо-дистрибуційний підрозділ ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (виторг 16,2 млрд грн). Сукупний виторг обох компаній у 2024 році склав 16,5 млрд грн, що на 16% більше порівняно з попереднім роком. Ще більш значущим є зростання прибутковості: сукупний прибуток зріс на 31,2%, досягнувши 2 млрд грн, що свідчить про суттєве підвищення операційної ефективності та маржинальності бізнесу в Україні.[2]

Основний зміст. Бренд Coca-Cola є прикладом компанії, яка зуміла зберегти традиційні засади брендингу, водночас успішно інтегрувавши цифрові технології у свою систему маркетингових комунікацій.

Однією з ключових переваг компанії є вміння обирати емоційно сильні меседжі, які не лише привертають увагу цільової аудиторії, але й стимулюють її до купівлі продукту. Комунікаційна стратегія Coca-Cola побудована на створенні позитивних емоцій, почуття радості, об'єднання та натхнення.

Бренд активно взаємодіє з аудиторією через широку мережу комунікаційних каналів, поєднуючи класичні засоби реклами з новітніми цифровими технологіями.

Серед традиційних форматів компанія використовує друковані ЗМІ — рекламні оголошення у газетах і журналах, що підтримують імідж бренду на міжнародному рівні. Також значну роль відіграє реклама в місцях продажу: плакати, брендovanі стенди та наклейки розміщуються у магазинах і торгових центрах, створюючи впізнавану атмосферу бренду.

Телереклама залишається одним із найефективніших інструментів комунікації, оскільки дозволяє охопити максимально широку аудиторію. Ролики Coca-Cola, як правило, містять яскраві образи, оптимістичну музику та емоційні сюжети, які формують теплі асоціації зі святом, дружбою та родинними цінностями. Не менш важливою складовою є зовнішня реклама —

білборди, плакати та банери, розміщені у міських центрах, на автомагістралях та у громадських місцях. Вони допомагають підтримувати постійну присутність бренду у житті споживача та підсилюють візуальну ідентичність компанії.

Важливим напрямом є продакт-плейсмент, коли напій з'являється у фільмах, музичних кліпах чи серіалах. Такий формат реклами створює ефект природної присутності Coca-Cola у повсякденному житті та сприяє ототожненню споживачів із героями, що підсилює емоційний вплив бренду.

Паралельно з цим Coca-Cola динамічно розвиває інтернет-маркетинг.

Компанія має інтерактивний офіційний сайт, який мотивує користувачів до взаємодії через ігри, конкурси, промоакції та опитування. Відвідувачі можуть залишати відгуки, пропозиції й ділитися власним досвідом споживання продукції, що сприяє створенню активної онлайн-спільноти бренду.

Найбільшу увагу Coca-Cola приділяє соціальним мережам, зокрема платформам Twitter, Facebook, YouTube та Instagram, які є ефективним засобом залучення молодії аудиторії. Компанія публікує відео, інтерактивний контент, історії споживачів і проводить конкурси, що сприяють формуванню глибшого емоційного зв'язку зі спільнотою бренду. [3]

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації Coca-Cola є впровадження аналітики великих даних (big data) для глибшого розуміння поведінки споживачів. Компанія використовує аналітичні інструменти для вивчення онлайн-активності користувачів, часу взаємодії з рекламою, частоти покупок і відгуків у соціальних мережах. Завдяки цим даним формується персоналізований підхід до кожного сегмента споживачів.

Наприклад, під час запуску сезонних кампаній Coca-Cola враховує регіональні особливості, час доби, поведінкові патерни й навіть погодні умови — тобто використовує data-driven маркетинг для прийняття рішень.

В Україні, наприклад, до Великодня вони випустили рекламу під назвою "Смакуй магію Великодня", де відтворили

українські традиції цього свята. Це була не лише спроба привернути увагу споживачів, але і спроба зблизитися з місцевою аудиторією, показавши розуміння та повагу до їхніх культурних цінностей. Такі рекламні ініціативи допомагають Coca-Cola залишатися актуальною та привабливою для своєї різноманітної світової аудиторії. Управління такими даними відбувається через інтегровані CRM-системи, що дозволяють оптимізувати комунікації між маркетинговими, збутовими та логістичними підрозділами компанії.

Завдяки цьому Coca-Cola Україна досягає високої точності у таргетингу, скорочує витрати на рекламу й підвищує конверсію.

Big data допомагає не лише прогнозувати попит, а й створювати персоналізовані пропозиції, які відповідають потребам споживачів у конкретний момент часу.

Окрім маркетингу, компанія активно впроваджує цифрові рішення в логістичні процеси, що забезпечує оперативність і надійність постачання продукції. Coca-Cola Україна використовує інтелектуальні системи управління запасами, аналітичні алгоритми для планування маршрутів і цифрове відстеження доставки в реальному часі.

Співпраця з такими сервісами, як Glovo та Bolt Food, сприяє розширенню каналів збуту та покращенню клієнтського досвіду.

Таким чином, логістика бренду стала невід'ємною частиною його маркетингової екосистеми: швидкість і зручність отримання продукції позитивно впливають на сприйняття бренду та рівень задоволеності клієнтів.

Використання цифрових інструментів у логістиці також дає змогу підвищити екологічну ефективність — зменшити кількість транспортних рейсів і оптимізувати споживання пального, що відповідає глобальній стратегії Coca-Cola з екологічної відповідальності та сталого розвитку.

Висновки та пропозиції. Coca-Cola Україна демонструє успішний приклад комплексної цифрової трансформації, що охоплює як маркетингові комунікації, так і внутрішні бізнес-процеси. Основними результатами є:

- зміцнення брендової лояльності завдяки персоналізованому контенту;

- ефективна інтеграція big data у стратегічне планування;
- синергія маркетингу та логістики через цифрові рішення;
- підвищення прозорості, швидкості та екологічності процесів.

Для подальшого розвитку компанії в цифровому середовищі доцільно:

1. Впровадити технології штучного інтелекту (AI) для глибшого аналізу поведінкових моделей споживачів.
2. Активніше використовувати доповнену реальність (AR) у рекламних кампаніях для створення інтерактивного досвіду.
3. Розширювати партнерські цифрові екосистеми із платформами доставки, ритейлу та креативних індустрій.

Таким чином, цифрова трансформація Coca-Cola Україна стала стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності бренду на українському ринку. Вона доводить, що технології не лише оптимізують бізнес-процеси, а й дозволяють формувати ціннісний зв'язок між брендом і споживачем, що є ключовою метою сучасного маркетингу.

Список використаних джерел

1. Life in a Smartphone: How Ukrainians Used Media and Social Networks in 2024. [Електронний ресурс]/ Infolight.ua.-2024-Режим доступу до ресурсу: <https://infolight.in.ua/en/2024/12/01/life-in-a-smartphone-how-ukrainians-used-media-and-social-networks-in-2024-usaid-internews-survey/>
2. Coca-Cola в Україні збільшила виторг на 16% у 2024 році, до 16,5 млрд грн. [Електронний ресурс]/ Forbes-2025-Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/news/coca-cola-v-ukraini-zbilshila-vitorg-na-16-u-2024-rotsi-do-165-mlrd-grn-29042025-29324>
3. Як комунікує Coca-Cola. [Електронний ресурс]/Bazilik-2020-Режим доступу до ресурсу: <https://bazilik.media/iak-komunikuie-coca-cola/>

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Драчук Ю.М., студентка
Науковий керівник: Місевич М.А., к.е.н, доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки та зростання конкуренції маркетингова стратегія є ключовим інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємства. Вона виступає основою для прийняття управлінських рішень, визначає напрям розвитку, забезпечує узгодженість між зовнішніми викликами та внутрішніми можливостями компанії.

Питанням формування та реалізації маркетингової стратегії присвячено праці вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Ф. Котлера, К. Келлера, В. Куценка, М. Єрмошенка, Г. Готри, Ю. Філіна, які наголошують, що стратегічне управління маркетингом передбачає інтеграцію довгострокових цілей з оперативною діяльністю підприємства. Проте, незважаючи на значну кількість наукових розробок, питання адаптації стратегій до швидких змін ринкових умов, цифровізації та нестабільного зовнішнього середовища залишаються відкритими.

Основний зміст. Стратегія визначається як комплексний підхід або план дій, що інтегрує основні цілі організації, внутрішні правила та конкретні заходи в єдину систему. Вона дозволяє ефективно розподіляти ресурси, враховуючи як внутрішні переваги і недоліки організації, так і передбачувані зміни у зовнішньому середовищі та дії конкурентів, що підкреслює Дж. Б. Куїн. Згідно з А. Месконом, стратегія є також планом, розробленим для реалізації місії організації та досягнення її цілей.

Головними характеристиками стратегії є її довгостроковий характер та орієнтація на впровадження інновацій, що дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх умов, оптимально

розподіляти ресурси та координувати внутрішні процеси (рис. 1) [2].

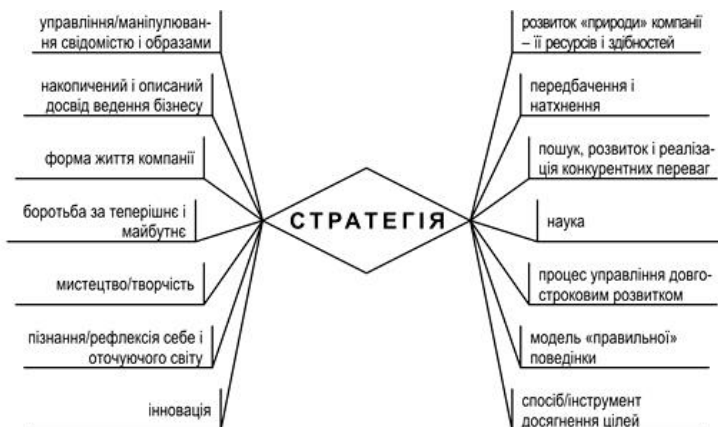


Рис. 1. Трактування терміна «стратегія» в сучасних дослідженнях

Спершу, після загального опису місії, бачення та цілей, стратегія спирається на аналіз середовища, зокрема за допомогою інструментів PESTEL (для макрооточення) та аналізу конкурентів, партнерів, споживачів (мікросередовище). Паралельно проводиться внутрішній аудит: аналіз сильних та слабких сторін фірми — ресурсів, компетенцій, брендových активів та внутрішніх процесів. Щоб систематизувати цей аналіз, часто застосовують SWOT-матрицю, яка класифікує фактори на внутрішні (Strengths, Weaknesses) і зовнішні (Opportunities, Threats) [1]. Нижче — приклад такої матриці, адаптований під класичний маркетинговий підхід.

Ця матриця дозволяє виявити, які сильні сторони можна активізувати, які слабкості слід мінімізувати, які зовнішні можливості потрібно експлуатувати, і як захиститися від загроз. Вона лежить в основі вибору стратегічних напрямків (наприклад, диференціація, лідерство за витратами, фокус) та формуванні маркетингового комплексу (4P або розширених моделей) [4].

Таблиця 1

SWOT-аналіз маркетингової стратегії

Внутрішні чинники	Позитивні (S / Strengths)	Негативні (W / Weaknesses)
Приклади сильних сторін	Потужна дистриб'юторська мережа, впізнаваний бренд, компетентна команда, патенти / унікальні технології	—
Приклади слабких сторін	—	Недостатній маркетинговий бюджет, вузький продуктовий асортимент, слабка цифрова присутність, обмежені людські ресурси
Зовнішні чинники	Можливості (O / Opportunities)	Загрози (T / Threats)
Приклади можливостей	Розвиток онлайн-каналів, вихід на нові сегменти ринку, партнерства, зміни технологій	—
Приклади загроз	—	Агресивна конкуренція, регуляторні обмеження, економічна нестабільність, зміни споживчих вподобань

Після вибору напрямів наступним важливим кроком є постановка ключових показників ефективності (KPI), за якими буде здійснюватися моніторинг успіху стратегії. Таблиця KPI служить інструментом вимірювання та контролю. Нижче — приклад такої таблиці з можливими показниками [3].

Ці KPI не є вичерпними, але вони часто використовуються як базові для стратегії маркетингу. Важливо, щоб кожен KPI мав свою цільову величину, період вимірювання і відповідального за показник. Контроль виконання стратегії здійснюється шляхом регулярного аналізу відхилень (ціль фактично) і коригування заходів[5].

Таблиця 2

Ключові показники ефективності (KPI) маркетингової стратегії

Напрямок / Ціль	KPI	Формула / Пояснення
Генерація лідів	Нові ліди (кількість)	Кількість контактів, що відповідають критеріям ліда
Конверсія	% конверсії (відвідувач → лід)	$(\text{Кількість лідів} / \text{кількість відвідувачів}) \times 100 \%$
Вартість залучення	CAC (Customer Acquisition Cost)	Загальні маркетингові витрати ÷ кількість нових клієнтів
Довічна цінність клієнта	LTV (Lifetime Value)	Середнє значення доходу від клієнта за весь період його співпраці
ROI / повернення на інвестиції	$\text{ROI} = (\text{дохід} - \text{витрати}) \div \text{витрати} \times 100 \%$	Показник ефективності маркетингових витрат
Участь у ринку / впізнаваність	Частка ринку або рівень впізнаваності	Відсоток ринку, який контролює бренд, або результати досліджень впізнаваності
Утримання клієнтів	% повторних покупок або показник відтоку (churn)	Частка клієнтів, які повернулися, або тих, хто покинув

Висновки та пропозиції. Маркетингова стратегія є невід’ємним елементом загальної стратегії розвитку підприємства, адже саме вона визначає механізми взаємодії із зовнішнім середовищем. Її ефективність залежить від глибини

аналітичної підготовки, здатності враховувати зміни споживчої поведінки, технологічні тенденції та конкурентну динаміку.

Підприємствам доцільно зосередити увагу на впровадженні адаптивних стратегій, які дозволяють швидко реагувати на ринкові коливання, використовувати цифрові інструменти для просування продукції, а також розвивати систему моніторингу ефективності маркетингових заходів. Перспективним напрямом подальших досліджень є створення інтегрованих стратегічних моделей, які поєднують класичні підходи до маркетингу з сучасними технологічними можливостями.

Список використаних джерел

1. Талавиря О.М. Особливості формування стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес, 2017. Вип. 260. С. 339-347.
2. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2019, № 67. С.107-114.
3. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. Т.2. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
4. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009. № 3. Т.1. С. 213-219.
5. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*, 2017. С. 163-169.

УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС

Дружков Є.І., студент
Науковий керівник: Місевич М.А., к.е.н, доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У військовий час управління транспортною логістикою зазнало значних змін. В структурі підприємства логістика відіграла значну роль як спосіб транспортування виробленої продукції або матеріалів. Водночас з початком війни логістика зіткнулася з ризиками та викликами такими як: пошкодженні дороги, ураження автомобілів при транспортуванні, пошкодження товару під час перевезень в небезпечних умовах або ділянках.

Теоретико-методичні засади відображені у наукових працях: Н .Михайлюк, В. Блинов, О. Череп, та ін. Проте проблеми та ризики в управлінні транспортною логістикою підприємства у військовий час наразі залишаються, та потребують подальших досліджень.

Результати досліджень. Управління транспортною логістикою підприємства у військовий час зазнало значних змін во основному для тих підприємств які здійснювали свою діяльність за межі країни. Під час війни було призупинено функціонування близько 65 % морських портів[1], а також повністю зупинилась авіаційна логістика, компанії були змушені змінити вектор логістики або зовсім змінити напрям діяльності. Незважаючи на це транспортна логістика в Україні продовжує розвиватись та адаптуватись як на території так і за її межами. Багато компаній перейшли з авіа перевезень та морських перевезень на автомобільні перевезення, також невелика частка на залізничний вид, але залізничний вид не може дати тих потужностей які потрібні для повного переходу на цей вид транспорту. Також в військовий час стрімко зріс попит на

страхування транспортних перевезень через загрозу пошкоджень які подальшому вплинули на ціну логістичних операцій та складської інфраструктури.

Основний зміст

Таблиця 1

**Загальний обсяг вантажних перевезень по Україні
2021-2025 (включно)**

Рік (п/р)	Обсяг перевезених вантажів, млн т	Зміна р/р, %	Коментар
2021 (перед війною)	621,3	—	Державна служба статистики — рік до 2021 (річні дані)
2022 (початок повномасштабної війни)	≈317–318	–48.8% (проти 2021)	Різка падіння через блокади/руйнування інфраструктури та зупинку портових потоків.
2023	≈327.9	+3.3% (проти 2022)	Часткове відновлення логістики: збільшення перевезень у наземних коридорах;
2024	354,0	+7.8% (проти 2023)	Подальше відновлення: збільшення загального обсягу до 354 млн т;
2025 (січень–серпень, оперативно)	208,9 (за 8 міс.)	(порівняння з аналог. періодом 2024: –11.3% за Jan–Aug)	Оперативні дані Держстату: у січні–серпні 2025 перевезено 208,9 млн т (зниження проти аналогічного періоду 2024).

Джерело: сформовано за даними [2]

Як зазначено на таблиці з початку війни обсяг перевезень зменшився у два рази, але з кожним роком бачимо прогрес в об'ємах та адаптації транспортної логістики до сучасних проблем та викликів.

Досліджуючи як змінювались тенденції на різні види транспорту можна сказати, що майже всі види зазнали змін, особливо авіаційний та морський.

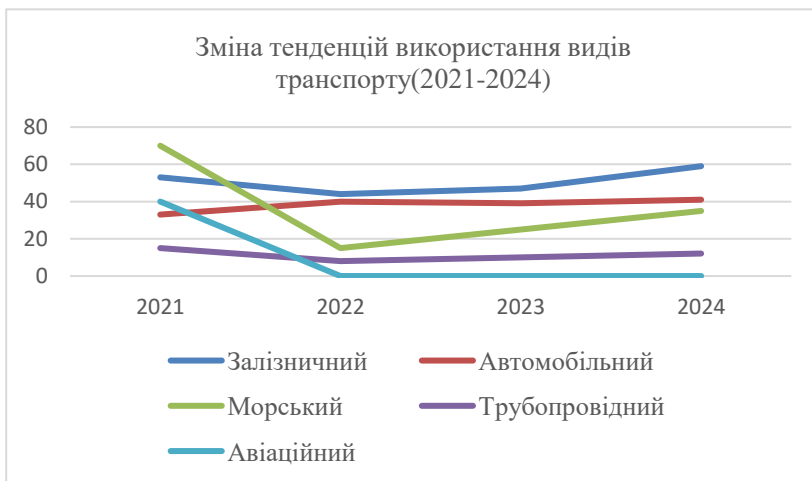


Рис. 1. Зміна тенденцій використання видів транспорту(2021-2024)

Джерело: сформовано за даними [3,4,5]

На даному рисунку ми бачимо, що авіаційний транспорт перестав функціонувати, а морський скоротився у два рази. Незалежно від ситуації в країні транспортна логістика є необхідною для всіх суб'єктів ринку та її управління у військовий час дає змогу на продовження товарообігу.

Висновки та пропозиції. За дослідженою інформацією чітко формується думка, що з початку війни транспортна логістика з кожним роком покращується та удосконалюється. Згідно з цим нам потрібні рішучі дії для її подальшого розвитку.

З початку війни експортні операції значно знизились і основним експортним транспортом був автомобільний. Частіше за все це були мультимодальні перевезення(автомобіль-морський),(залізниця-автомобіль). На мою думку потрібно чітко подальше планування мультимодальних перевезень. В середині країни покращити ефективність діджитал технологій для усунення лишніх операцій як на складах так і при доставці(оптимізація маршрутів).

Список використаних джерел

1. В. Блинов, О. Череп, Логістика під час війни та проблеми з якими зтикаються перевізники URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1169> (дата звернення: 23.10.2025)
2. Державна служба статистики України. Розділ «Транспорт» URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/transport> (дата звернення: 23.10.2025)
3. Основні тренди транспортної галузі 2024 року(<https://stfalcon.com>)
4. Вантажні перевезення в Україні 2024 URL: <https://minprom.ua/news/320700.html> (дата звернення: 23.10.2025)
5. Транспорт України за 2022-2024 URL: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024-05/Збірник%20Транспорт%202022.pdf> (дата звернення: 23.10.2025)

АНАЛІЗ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІІ «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖИЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Заброцький А. С., магістрант
Науковий керівник: Бездітко О.С., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Рекламна діяльність у сучасному бізнес-середовищі є ключовим елементом маркетингової стратегії, що формує конкурентні переваги компаній. Особливо це актуально для підприємств FMCG-сектору, до якого належить ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Умови функціонування ринку безалкогольних напоїв в Україні характеризуються високим рівнем насиченості, появою нових локальних брендів, активною цифровізацією та зміною споживацьких пріоритетів. Тема є актуальною, оскільки в умовах високої конкуренції та швидких змін у поведінці споживачів ефективна рекламна діяльність стає визначальним чинником успіху компаній FMCG-сектору. Сьогодні реклама не лише інформує про продукт, а й формує емоційний зв'язок зі споживачем, підвищує лояльність до бренду та забезпечує стабільні позиції на ринку.

Проблематикою управління рекламною діяльністю підприємства займалися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: Л. Абалкін, В. Андрійчук, А. Карпенко, Ф. Котлер, О. Мандзюк, А. Попов, Е. Трутнева, М. Хацер та ін.

Основний зміст. Сучасний споживач очікує від бренду не лише якісного продукту, але й емоційного зв'язку, соціальної відповідальності та прозорості комунікації. Як зазначають дослідники, у структурі впливу на купівельні рішення реклама займає понад 35 %, поступаючись лише рекомендаціям знайомих та онлайн-оглядам. Водночас зростає роль digital-комунікацій соціальні мережі, інфлюенс-маркетинг та інтерактивні платформи формують нову культуру споживання. Попри воєнний стан, Соса-Сола продовжує підтримувати стабільну

маркетингову присутність в Україні, демонструючи гнучкість та адаптацію до нових соціально-економічних умов.

Рекламна стратегія Соса-Сола базується на глобальних принципах емоційного брендингу, що поєднує універсальні цінності: радість, дружбу, спільність. Водночас компанія ефективно адаптує свої комунікаційні повідомлення до локального контексту, використовуючи українські культурні мотиви, традиційні символи та національні свята. Рекламні кампанії бренду спрямовані на формування позитивного емоційного фону, що асоціюється із сімейними цінностями, теплом і святковістю. Телереклама залишається важливим інструментом впливу, але основний акцент останніми роками зміщується на digital-напрямок. Компанія активно розвиває таргетовану рекламу [4, с. 89] у Facebook, Instagram, TikTok, співпрацює з інфлюенсерами та впроваджує інтерактивні формати (наприклад, гейміфіковані кампанії та AR-фільтри). Згідно з аналітикою Deloitte [6, с. 28], понад 60 % українських споживачів віком до 35 років сприймають digital-рекламу Соса-Сола як більш сучасну та автентичну порівняно з традиційною.

Окрім digital-просування, компанія продовжує активно підтримувати соціальні ініціативи: проекти з екології, молодіжні освітні програми та волонтерські акції, що підвищують лояльність споживачів. Важливе місце посідає зовнішня реклама, білборди та сітілайти у великих містах, які підтримують упізнаваність бренду. Спонсорська діяльність Соса-Сола охоплює спортивні події (чемпіонати з футболу, марафони) та культурні фестивалі, створюючи позитивну асоціацію з енергією та рухом. ВТЛ-активності, такі як дегустації та промоакції, залишаються дієвим інструментом безпосереднього стимулювання продажів.

У конкурентному середовищі основним суперником Соса-Сола виступає PepsiCo, яка також має потужні рекламні кампанії, орієнтовані на молодь, використання зірок спорту та шоу-бізнесу. Однак Соса-Сола в Україні вдалося зберегти імідж «класичного» бренду, що асоціюється із сімейними цінностями та стабільністю. Водночас зростає конкуренція з боку локальних виробників напоїв, які використовують цінову політику.

Суттєвим викликом для Соса-Сола є цифровізація ринку та зміна поведінки споживачів. Молодь усе більше часу проводить у соціальних мережах, де традиційні рекламні ролики поступаються інтерактивним форматам. У відповідь компанія активно розвиває напрям digital-реклами, співпрацює з інфлюенсерами, створює інтерактивні онлайн-кампанії з елементами гейміфікації.

Аналіз рекламної діяльності Соса-Сола в Україні свідчить про її комплексність і системність. Компанія поєднує глобальні стратегії з локальними акцентами, використовує багатоканальний підхід, що дозволяє ефективно охоплювати різні цільові аудиторії. Саме завдяки потужній рекламі Соса-Сола утримує лідерські позиції на українському ринку безалкогольних напоїв, забезпечуючи високу впізнаваність та стійкий попит.

Для оцінки ефективності рекламної діяльності ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» доцільно розглянути співвідношення рекламних витрат компанії та обсягів продажів за останні три роки (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка рекламних витрат і продажів ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» в Україні

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022р., (+/-/%)
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Рекламні витрати	520	100	610	117,3	720	138,5	200 / 38,5
Обсяг продажів	7 800	100	8 900	114,1	10 600	135,9	2 800 / 35,9
Індекс ефективності реклами	15,0	—	14,6	—	14,7	—	-0,3 / -2,0

Як видно з табл. 1, протягом 2022–2024 рр. спостерігається стабільне зростання рекламних витрат і обсягів продажів ПП

«Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Так, у 2022 р. рекламні витрати становили 520 млн грн, у 2023 р. — 610 млн грн, а у 2024 р. — 720 млн грн, що означає приріст на 200 млн грн або 38,5 % порівняно з 2022 роком. Паралельно зростав і обсяг продажів: із 7 800 млн грн у 2022 р. до 10 600 млн грн у 2024 р., тобто збільшення становить 2 800 млн грн або 35,9 %. Це свідчить про позитивний вплив маркетингової стратегії компанії, адже збільшення рекламного бюджету супроводжується зростанням обсягів продажів.

Індекс ефективності реклами (співвідношення обсягу продажів до рекламних витрат) має незначну динаміку: у 2022 р. -15,0, у 2023 р. - 14,6, а у 2024 р. - 14,7, що свідчить про збереження високого рівня ефективності рекламних інвестицій при незначних коливаннях показника (-2,0 %). Це може пояснюватися зростанням частки іміджевих кампаній, спрямованих на підтримку лояльності споживачів, а не лише на пряме стимулювання продажів.

У цілому, тенденція розвитку рекламної діяльності Соса-Сола в Україні залишається позитивною, адже компанія демонструє пропорційне зростання рекламних витрат і продажів, зберігаючи стабільний рівень ефективності та лідерські позиції на ринку безалкогольних напоїв.

Висновки та пропозиції. Рекламна діяльність ІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є прикладом стратегічного поєднання глобальних стандартів бренду та локальних культурних особливостей. Системний підхід до комунікацій дозволяє компанії утримувати лідерські позиції на ринку безалкогольних напоїв України, забезпечуючи стабільне зростання обсягів продажів. Аналіз свідчить, що збільшення рекламних інвестицій безпосередньо корелює з підвищенням попиту, хоча ефективність витрат поступово знижується через насичення ринку. Для підвищення конкурентоспроможності компанії доцільно посилити напрям персоналізованих digital-комунікацій, розширити аналітику споживацьких даних, запровадити елементи штучного інтелекту у прогнозуванні ринкових трендів. Перспективним напрямом є розвиток

інтегрованих ESG-комунікацій, що підкреслюють екологічну та соціальну відповідальність бренду. Зокрема, кампанії на підтримку переробки пластику та енергозбереження можуть стати важливим інструментом підвищення репутаційної цінності бренду. У майбутньому варто розглянути можливість створення національних партнерських проєктів із локальними виробниками для зміцнення позитивного іміджу Coca-Cola в Україні.

Список використаних джерел

1. Бойко Н. М. Рекламна діяльність та конкурентне середовище. Харків: ХНЕУ, 2021. 180 с.
2. Демиденко Л. В. Поведінка споживачів на ринку безалкогольних напоїв. Київ: КНЕУ, 2021. 190 с.
3. Козак Ю. В. Ефективність рекламних кампаній: методичні підходи. Київ: КНЕУ, 2020. 200 с.
4. Лисенко Т. С. Інструменти цифрового маркетингу. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. 175 с.
5. Kantar Ukraine. Media & Advertising Market Overview 2024. Київ: Kantar, 2024.
6. Deloitte Ukraine. Digital Media Trends 2023. Київ: Deloitte, 2023.
7. Coca-Cola Beverages Ukraine. Річний звіт компанії 2023. Київ: ССБУ, 2023. URL: <https://www.coca-cola.ua>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ

Зімірович О. В., магістрант
Науковий керівник: Булуй О. Г., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах глобалізації та швидких економічних змін стратегічне управління бізнесом набуває особливого значення. Підприємства мають не лише реагувати на ринкові виклики, а й прогнозувати тенденції, впроваджувати інновації та зміцнювати конкурентні позиції. Зарубіжний досвід успішних компаній є цінним орієнтиром для українського бізнесу, адже дозволяє ефективніше використовувати ресурси, оптимізувати процеси й підвищувати стійкість до змін.

Сучасні підходи до стратегічного розвитку (адаптивне управління, диверсифікація, цифрова трансформація, інноваційні та сталі бізнес-моделі) активно досліджуються як у зарубіжній [1], так і у вітчизняній літературі [2; 3]. Водночас важливо враховувати специфіку українського ринку та законодавства під час їх упровадження. Зростаюча конкуренція, економічна нестабільність і цифровізація роблять стратегічну компетентність ключовим чинником успіху підприємства. Вивчення світового досвіду допомагає формувати ефективні стратегії розвитку, що поєднують теорію та практику управління.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду та сучасних концепцій стратегічного розвитку є актуальним і практично значущим для зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку українських підприємств.

Основний зміст. Стратегічний розвиток бізнес-компаній залишається надзвичайно актуальним у сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції на світових ринках. Підприємства змушені не лише адаптуватися до швидкозмінних зовнішніх умов, а й прогнозувати тенденції, інтегрувати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги.

Одним із класичних підходів до стратегічного управління є модель «п'яти сил» Майкла Портера [1], яка визначає п'ять основних факторів, що формують структуру та привабливість галузі: конкуренція серед існуючих фірм, загроза нових учасників, загроза продуктів-замінників, переговорна сила постачальників та покупців.

На основі цього аналізу компанія вибирає одну із трьох загальних стратегій:

- лідерство за витратами (Cost Leadership) – стати виробником із найнижчими витратами в галузі (економія масштабу, ефективні процеси, оптимізація) [1; 2];

- диференціація (Differentiation) – запропонувати унікальний продукт або сервіс, який споживачі готові сплачувати з премією (унікальні характеристики, бренд, якість) [3];

- фокус (Focus) – вибір вузького сегмента ринку і застосування або стратегії низьких витрат (cost focus), або диференціації в межах цього сегмента (differentiation focus) [2].

Портер М. також підкреслює, що одночасне переслідування всіх трьох стратегій робить компанію «застраглюю посередині» та не забезпечує стійкої конкурентної переваги. Крім того, концепція ланцюга створення цінності дозволяє розкласти внутрішні процеси компанії на первинні та допоміжні етапи і оптимізувати кожен із них, підвищуючи ефективність діяльності та вартість продукту [1].

Сучасні концепції стратегічного розвитку розширюють класичні підходи, враховуючи нові умови ринку та технологічні зміни:

- стратегічні альянси та партнерства – компанії об'єднуються для спільного використання ресурсів, обміну знаннями, виходу на нові ринки. Наприклад, роботи Yves Doz з питань кооперації в альянсах показують важливість навчання, взаємодії, довіри;

- відкриті інновації та екосистемна стратегія – компанії все більше відкривають внутрішні R&D, співпрацюють зі

стартапами, запускають платформи, взаємодіють із зовнішніми розробниками;

- стратегії платформ та екосистем – взаємопов'язані сервіси, інтеграція з партнерами, мережеві ефекти (network effects) стають ключовим елементом конкурентного середовища;

- адаптивні / гнучкі стратегії (agile strategy, emergent strategy) – стратегія не фіксується жорстко, а формується поступово під впливом зовнішніх змін, з можливістю коригування;

- стратегічне управління як динамічна система – стратегія сприймається як живий процес, а не статичний план (застосування методів системної динаміки, моделювання, сценарне планування).

Ці підходи дозволяють долати обмеження класичних теорій, тобто їхню статичність, фокус на внутрішніх факторах, неспроможність швидко реагувати на зовнішні потрясіння.

Вітчизняні науковці адаптують зарубіжні концепції, враховують особливості національного ринку та специфіку правового, економічного і соціального середовища, формуючи власні підходи до стратегічного управління.

Висновки та пропозиції. Отже, узагальнюючи українські підходи до стратегічного розвитку та порівнюючи їх із зарубіжними концепціями (модель «п'яти сил» Портера, ланцюг створення цінності, відкриті інновації, платформні стратегії), можна визначити спільну тенденцію: поступовий перехід від статичних моделей до адаптивних, орієнтованих на інновації, партнерство й цифрову трансформацію.

Список використаних джерел

1. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>

2. Кліпкова О. І. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування бізнес-стратегій промислових підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 87-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2018_23_17

3. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Науковий журнал «Економіка і організація управління»*. 2019. № 4 (36) С.198-209. DOI: <https://doi.org/10.31558/23072318.2019.4>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКІВ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ

Князев А.І., магістрант
Науковий керівник: Ягельська К.Ю., д.е.н., професор
Державний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах диджиталізації глобальна економіка зазнає глибоких трансформацій, що змінюють не лише структуру ринкових відносин, а й самі принципи функціонування бізнесу. Одним із ключових чинників цих змін стали цифрові платформи – універсальні інфраструктури, що поєднують споживачів, виробників, постачальників послуг та інформаційні потоки у межах єдиного середовища. Вони формують нові механізми створення вартості, посилюють ефект мережевої взаємодії та сприяють глобальній інтеграції економічних процесів [1]. Відповідно, цифрові платформи стають об'єктом дослідження науковців, оскільки формують нову економічну, комунікаційну та маркетингову реальність, у якій трансформуються принципи взаємодії між бізнесом і споживачем.

З досліджень науковців [2, 3] зрозуміло, що цифрові платформи виступають не лише технологічною основою диджиталізації, а й новою формою організації економічної діяльності, яка змінює логіку конкуренції, моделі споживчої поведінки та підходи до управління брендами. У працях цих учених підкреслюється, що цифрові платформи виступають не лише технологічною основою диджиталізації, а й каталізатором трансформації глобальних ринків, змінюючи логіку конкурентної взаємодії, структуру ланцюгів створення вартості та моделі поведінки споживачів. О. Бречко [4] підкреслює, що цифрові платформи виступають не лише технологічною основою диджиталізації, а й каталізатором трансформації глобальних ринків, змінюючи логіку конкурентної взаємодії, структуру ланцюгів створення вартості та моделі поведінки споживачів. Водночас, попри активну увагу науковців до феномену цифрових

платформ, недостатньо дослідженими залишаються питання їхнього впливу на структуру глобальних ринків, конкурентну динаміку та стратегічні орієнтири міжнародних компаній в умовах цифрової економіки.

Основний зміст. Поширення платформних бізнес-моделей (Amazon, Alibaba, Uber, Airbnb, Meta тощо) докорінно змінило баланс сил на світових ринках, зумовивши появу феномену «економіки платформ», у якій конкурентні переваги визначаються не лише ресурсами, а й здатністю керувати цифровими екосистемами. Водночас, ця трансформація супроводжується новими викликами: посиленням ринкової концентрації, асиметрією даних, нерівномірністю доступу до цифрових технологій та необхідністю оновлення регуляторної політики. Цифрові платформи суттєво впливають на економіку, але водночас створюють низку ризиків. Найважливіші з них – антиконкурентні практики: зловживання ринковою владою, самопреференція та бар'єри для нових учасників. Сильні мережеві ефекти й складність користування кількома платформами одночасно призводять до концентрації ринку та ефекту «переможець забирає все».

Великі компанії часто стають «приватними регуляторами», самостійно встановлюючи правила взаємодії між користувачами, що може призводити до зловживань у разі домінування. Значну загрозу становить і надмірний збір та монетизація персональних даних, характерна для рекламних моделей Facebook чи Google, що створює феномен «капіталізму спостереження». У країнах, що розвиваються, ці процеси посилюють економічну нерівність і витісняють локальні бізнеси, а в «гіг-економіці» призводять до нестабільної зайнятості та браку соціального захисту [5].

Отже, поряд із вигодами цифрові платформи несуть ризики для конкуренції, приватності й ринку праці, що вимагає оновленого регулювання на глобальному рівні. Але не зважаючи на ризики, платформна економіка має низку позитивних аспектів. Вона знижує бар'єри для входу в бізнес завдяки доступним цифровим технологіям і хмарним сервісам, відкриваючи можливості для стартапів і окремих фахівців. Такий вид

економіки створює нові форми праці, де люди можуть працювати гнучко й самостійно, стаючи мікропідприємцями, а також сприяє появі інноваційних продуктів і послуг, що базуються на креативності та алгоритмах. Крім того, платформи підвищують продуктивність і стимулюють економічне зростання, роблячи глобальний ринок доступним для всіх [6]. Цифрова економіка має значний потенціал для забезпечення більш справедливого розподілу вигод між країнами. Для цього необхідно розвивати цифрову інфраструктуру – розширювати доступ до швидкісного інтернету, створювати безпечні дата-центри та збільшувати кількість точок обміну трафіком. Як приклад, проєкт Data Economy Flagship у співпраці зі Smart Africa спрямований на розроблення стандартів сталих і безпечних дата-інфраструктур. Не менш важливо інвестувати в розвиток цифрових навичок: країни мають навчати фахівців, здатних перетворювати дані на цифровий інтелект, що дозволить підвищити участь у глобальній економіці.

Приклади з різних країн демонструють ефективні підходи до управління даними. Естонія створила систему цифрової ідентичності, яка дозволяє громадянам контролювати, хто і з якою метою має доступ до їхніх даних, що підвищує довіру та ефективність послуг. В Індії формується «мережа згоди», що дає змогу громадянам керувати власними цифровими даними у взаємодії з банками, лікарнями чи платформами маркетплейсів. Швейцарія просуває концепцію «цифрового самовизначення», створюючи надійні простори обміну даними, які зміцнюють права користувачів.

Крім технологічних і соціальних аспектів, важливу роль відіграють оновлені підходи до конкуренційної політики та оподаткування. Наприклад, справедливі податкові правила й сучасне антимонопольне законодавство сприятимуть зменшенню надмірну концентрацію прибутків у великих платформ і забезпечити їх справедливий розподіл. Приєднання 134 країн до міжнародного податкового пакету ОЕСР і G20 у 2023-2024 роках стало важливим кроком у напрямку глобальної фінансової рівноваги [7].

Також маркетплейс-платформи створюють значні мережеві ефекти і стимулюють інновації. Вони не просто полегшують торгівлю чи обмін, а стають «екосистемами» із відкритими інтерфейсами, на яких можуть з'являтися додаткові сервіси, наприклад, аналітика даних, відстеження життєвого циклу продукту, моделі оренди чи обміну («leasing and sharing») замість одноразового продажу. Такий підхід дозволяє гнучкіше реагувати на потреби ринку, залучати більше учасників і створювати економічну цінність за межами класичної ланцюгової моделі «виробив-продав». Платформи маркетплейс-типу допомагають компаніям краще управляти ресурсами та ланцюгами постачання завдяки даним і цифровим інструментам [8].

Висновки та пропозиції. Таким чином, цифрові платформи стали ключовим рушієм трансформації глобальних ринків, формуючи нову модель економіки, засновану на даних, мережевих ефектах та екосистемному управлінні. Вони сприяють інноваціям, підвищують ефективність і створюють нові можливості для бізнесу та зайнятості, водночас загострюючи проблеми конкуренції, приватності й соціальної нерівності. Для збалансованого розвитку платформної економіки необхідне глобальне регулювання, що враховує питання антимонопольної політики, оподаткування та захисту даних. Розвиток цифрової інфраструктури, цифрових навичок і справедливих правил гри дозволить країнам ефективніше інтегруватися у світову економіку, використовуючи потенціал платформ для сталого та інклюзивного зростання.

Список використаних джерел

1. World Bank. Digital Progress and Trends Report 2023. *World Bank*: вебсайт. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/d23c580e-617a-4c94-b844-9032f4b0250b/download> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Новікова Н., Дьяченко О., Гончаренко О. Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки. *Scientia fructuosa*.

2023. № 150 (4). С. 47-66. DOI:
[https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)04).

3. Шпак Н., Штефан В. Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-139>

4. Бречко О. Цифрові платформи та екосистеми: рушійні сили глобальної економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 320 (4). С. 418-426. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-63>

5. Gawer, A. *Digital platforms and development: Risks to competition and innovation*. URL: <https://openresearch.surrey.ac.uk/esploro/outputs/journalArticle/Digital-platforms-and-development-Risks-to/99899166002346> (дата звернення: 28.10.2025).

6. Kenney, M., Zysman, J. *The Rise of the Platform Economy. Issues in Science and Technology*. 2016. Vol. 32, No. 3. URL: <https://issues.org/rise-platform-economy-big-data-work/> (дата звернення: 27.10.2025).

7. How to make data work for the 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations*: вебсайт. URL: <https://indico.un.org/event/1002445/attachments/9261/26319/2303664E.pdf>

8. Fraiberger S., Sundararajan A. *Peer-to-Peer Rental Markets in the Sharing Economy*. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Shared%20Documents/conferences/2016-dids/Fraigerber_Sundararajan_March2016.pdf (дата звернення: 28.10.2025).

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНИМ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ ОСОБИСТОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Комнацький О. В., магістрант
Науковий керівник: Можаровська Т.В., к.психол.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. З позиції менеджменту, психологічне благополуччя виступає ключовим фактором організаційної ефективності: підвищує задоволеність роботою, сприяє зростанню продуктивності праці, формує лояльність працівників до команди, стимулює ініціативність, творчість і прагнення реалізувати свій потенціал у процесі досягнення спільних результатів в організації.

Психологічне благополуччя охоплює не лише стан психологічного здоров'я працівників, а й рівень їхньої залученості у виконання професійних завдань і досягнення стратегічних цілей компанії, як поточних, так і довгострокових. Психологічне благополуччя – це певний варіант самоставлення. У зв'язку із цим необхідно вивчати, досліджувати й аналізувати ті його аспекти, які похідні від людини, яка може відчувати психологічне благополуччя.

Нині проблема психологічного благополуччя набуває все більшої актуальності як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій спільноті. Цей феномен активно досліджується західними науковцями (Е. Дінер, К. Ріфф, Р. Кінг, Б. Сінгер та ін.) та українськими вченими (О. Ідобаєва, Ю. Кашлюк, Ю. Олександров, Т. Титаренко, Т. Шевеленкова та ін.).

У контексті менеджменту ці дослідження набувають особливого значення, оскільки психологічне благополуччя розглядається як важливий чинник ефективного управління персоналом. Воно впливає на мотивацію, командну взаємодію,

стиль лідерства та організаційну культуру, забезпечуючи стабільність і результативність управлінських процесів [1, с. 25].

Основний зміст. Для дослідження основних факторів, що мають вплив на психологічне благополуччя особистості в організації було проведено емпіричне дослідження, в рамках якого брали участь 42 респонденти. При цьому застосовувались психодіагностичні методики: тест-опитувальник самоорганізації діяльності (за Є. Мандриковою); методика діагностики здатності до самоуправління; шкала психологічного благополуччя К. Ріфф; тест на здатність працювати в команді.

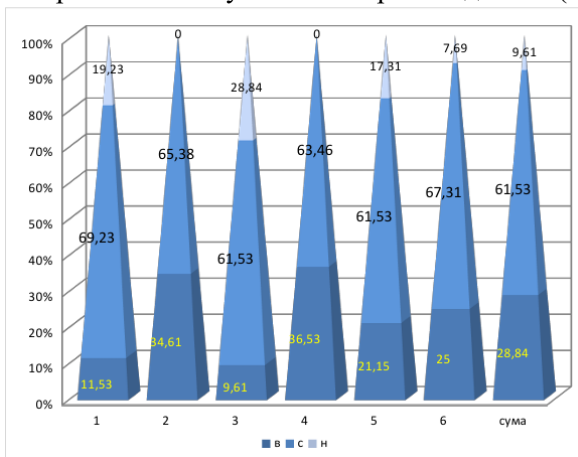
Результати опитування за шкалою психологічного благополуччя К. Ріфф показали, що майже у половини респондентів загальний рівень психологічного благополуччя виявлено на високому рівні. Найбільш вираженими компонентами психологічного благополуччя серед опитаних є особистісне зростання та наявність життєвих цілей. Водночас, позитивні стосунки з іншими людьми та самоприйняття проявляються меншою мірою. Складові такі, як керування середовищем та автономія характеризуються переважно середнім рівнем прояву, що свідчить про збалансований, але не повністю реалізований потенціал особистості в організації.

За методикою діагностики здатності до самоуправління можна зробити висновок, що серед респондентів розвиток здатності до самоуправління виявляється у таких характеристиках, як уміння моделювати ситуації для кращої орієнтації в них, аналізувати власні помилки, прогнозуючи можливий розвиток подій у майбутньому. Опитані також здатні оцінювати ефективність власної діяльності, визначати критерії її успішності та гнучко коригувати свої дії чи формувати стратегії, у тому числі вносити зміни до системи самоуправління, якщо цього потребують обставини.

Опитувальник самоорганізації діяльності (ОСД) дозволив оцінити здатність працівників до самоменеджменту – ефективного використання часу, раціонального розподілу ресурсів, постановки пріоритетів і досягнення цілей у межах професійної діяльності [2, с. 173].

Так, аналіз показав, що загальний рівень здатності респондентів до самоорганізації діяльності у більшості опитаних виявився середнім (близько 62 %), що свідчить про достатню сформованість умінь планування та організації власної діяльності. Найменш розвинутою вольовою складовою здатності до самоорганізації діяльності у досліджуваних є наполегливість. Для більшості респондентів характерний середній рівень її прояву, тоді як низькі показники істотно переважають високі. Це свідчить про те, що респондентам загалом не властива наполегливість у досягненні поставлених цілей у професійній діяльності

Серед компонентів, що визначають здатність до самоорганізації діяльності, найвиразніше проявляються цілеспрямованість та фіксація. При цьому низький рівень сформованості цих показників не виявлено, що свідчить про їх достатню розвиненість у більшості респондентів. (Рис.1.).



- 1 – плановірність (планування своєї діяльності)
- 2 – цілеспрямованість (концентрація на поставленій меті)
- 3 – наполегливість
- 4 – фіксація (структурованість діяльності)
- 5 – самоорганізованість
- 6 – орієнтація на існуюче (чітке виконання поточних справ)

Рис. 1. Прояв показників здатності респондентів до самоорганізації діяльності, %

Висновки та пропозиції. Таким чином, респонденти, які відчувають психологічне благополуччя, одночасно демонструють високий рівень задоволеності власним життям і професійною діяльністю. У контексті менеджменту це проявляється в їхній здатності ефективно організовувати роботу в команді, чітко орієнтуючись на досягнення поставлених цілей. За потреби вони виявляють вольові якості та самодисципліну для впорядкування своєї діяльності та досягнення результатів. Такі працівники не обмежуються короткостроковими завданнями, а прагнуть аналізувати попередній досвід і прогнозувати майбутні дії, що є ключовою ознакою ефективного управлінського мислення та стратегічного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Березовська Л. Психологічне благополуччя та задоволеність життям: емпіричний ракурс. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. 53(3). С. 24–32.
2. Кашлюк Ю. І. Основні чинники, які впливають на психологічне благополуччя особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2016. Вип. 34. С. 170-186.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Корнійчук Д. студент

Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н, доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки стратегічне планування діяльності підприємств набуває особливого значення. Воно виступає важливим інструментом формування конкурентоспроможності, забезпечення стабільності та ефективного використання ресурсів. Стратегічне планування дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, визначати довгострокові цілі та шляхи їх досягнення. Завдяки цьому формується чітке бачення майбутнього розвитку організації, оптимізується процес прийняття управлінських рішень і створюються передумови для сталого економічного зростання. Таким чином, стратегічне планування є невід'ємною складовою системи управління, що забезпечує успішне функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку.

Дослідженню проблем стратегічного планування функціонування та розвитку підприємств присвятили свої праці такі вчені, як Петрук Ю., Артеменко Л., Куліш Д., Лебеденко О., Носань Н., Якименко, Т., Панченко, Р. та інші. Літературний аналіз вказує на факт актуальності вивчення основних теоретико-методологічних аспектів стратегічного планування функціонування та розвитку підприємств.

Метою дослідження є узагальнення особливостей стратегічного планування діяльності підприємств.

Основний зміст. Стратегічне планування - це процес визначення довгострокових цілей розвитку підприємства, шляхів і засобів їх досягнення з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Воно спрямоване на забезпечення стабільного

розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів підприємства.

Основними складовими стратегічного планування на підприємстві є:

- місія та бачення підприємства, що формулюють головне призначення його цінності та орієнтири майбутнього розвитку;
- аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, що включає оцінку ринкових умов, конкурентів, споживачів, ресурсів і потенціалу підприємства (наприклад, за моделлю SWOT-аналізу);
- визначення стратегічних цілей та конкретних результатів, яких підприємство прагне досягти у довгостроковій перспективі (наприклад, зростання прибутку, розширення ринку, підвищення ефективності виробництва);
- розробка стратегій розвитку - вибір оптимальних шляхів досягнення поставлених цілей;
- планування ресурсів і заходів, визначення необхідних фінансових, кадрових, технічних та інформаційних ресурсів для реалізації стратегії;
- контроль і оцінювання результатів, система моніторингу виконання стратегічних планів, аналіз відхилень і внесення коректив у разі потреби.

Стратегічне планування необхідне для того, щоб забезпечити цілеспрямований, стабільний і ефективний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі [1; 2].

Основними цілями стратегічного планування є:

1. Визначення напрямів розвитку підприємства, що допомагає сформувати бачення майбутнього, місію та основні стратегічні цілі діяльності.
2. Підвищення конкурентоспроможності завдяки аналізу ринку, конкурентів і власних можливостей підприємства.
3. Раціональне використання ресурсів, котре дозволяє узгодити фінансові, трудові, матеріальні та інформаційні ресурси з поставленими цілями.

4. Зменшення ризиків і невизначеності - дає змогу передбачити можливі зміни у зовнішньому середовищі та підготуватися до них завчасно.
5. Покращення координації управлінських рішень, що забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами підприємства.
6. Контроль та оцінка результатів діяльності, що дає змогу відстежувати виконання стратегічних цілей і вносити необхідні корективи.

Отже, стратегічне планування є необхідним інструментом ефективного управління, який дозволяє підприємству забезпечити стабільний розвиток, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових конкурентних переваг [3; 4].

Висновки та пропозиції. Стратегічне планування є ключовим елементом системи управління підприємством, спрямованим на визначення довгострокових цілей розвитку та шляхів їх досягнення. Його особливістю є орієнтація на перспективу, гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та комплексний підхід до використання ресурсів. Завдяки стратегічному плануванню підприємство може своєчасно виявляти можливості й загрози, раціонально розподіляти ресурси та підвищувати ефективність управлінських рішень. Необхідність цього процесу зумовлена потребою забезпечення стабільного розвитку, зміцнення конкурентоспроможності та досягнення довгострокового успіху на ринку.

Список використаних джерел

- 1.Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 6, Том 2. DOI: <https://orcid.org/0000-0003-2224-1078>
- 2.Лебеденко О. В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях. *Дніпровський науковий часопис*

публічного управління, психології, права. № 1, 2024. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.8>

3.Носань, Н., Якименко, Т., Панченко, Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023 (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

4.Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 22 (2022). DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>

ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA В МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Кострицька А., студентка

Науковий керівник: Князева Т., д.е.н., професор
Державний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасний маркетинг зазнає глибокої трансформації під впливом цифровізації, де технології Big Data стають ключовим інструментом для аналізу поведінки споживачів і ринкових тенденцій із високим рівнем точності. Для українських компаній актуальним викликом залишається адаптація до цих інновацій за умов обмежених ресурсів і недостатньої кваліфікації кадрів. Потенціал великих даних у маркетингових дослідженнях реалізується недостатньо, особливо в секторі малого та середнього бізнесу, що зумовлено браком аналітичної інфраструктури та компетенцій у сфері обробки даних.

Сучасні дослідження підтверджують, що Big Data змінює методологічні підходи до маркетингу, забезпечуючи автоматизований аналіз великих обсягів інформації в реальному часі та підтримку управлінських рішень. В українському контексті особливого значення набуває адаптація цих технологій до локальних економічних і культурних умов. Міжнародний досвід підкреслює важливість розбудови інфраструктур типу Data Lakes, які забезпечують ефективну інтеграцію та обробку маркетингових даних, що є перспективним напрямом розвитку цифрової аналітики для українського бізнесу [5].

Основний зміст. Технології Big Data у маркетингових дослідженнях виступає ключовим інструментом для збору, обробки та аналізу великих обсягів інформації з різних джерел - соціальних мереж, транзакційних систем і програм лояльності. Такі дані дозволяють компаніям ефективніше сегментувати аудиторію, прогнозувати попит і вдосконалювати маркетингові стратегії. Аналіз даних із соціальних медіа допомагає виявляти

споживчі настрої, а транзакційні показники — визначати поведінкові патерни клієнтів [3, с. 83].

Одним із головних напрямів застосування Big Data є персоналізація маркетингових комунікацій. Українські ритейлери та онлайн-платформи використовують дані програм лояльності для створення індивідуалізованих пропозицій, що сприяє підвищенню продажів. Водночас малі підприємства обмежені у впровадженні таких технологій через високу вартість і нестачу фахівців.

Використання Big Data у прогнозуванні ринкових тенденцій дозволяє моделювати зміни споживчої поведінки та оптимізувати управлінські рішення, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності [4, с. 131]. Інтеграція даних із CRM, соціальних мереж і геосервісів здійснюється через Data Lakes, які в Україні впроваджують переважно великі компанії в телекомунікаціях і банківській сфері. Це підвищує лояльність клієнтів завдяки точнішому таргетингу. Серед головних викликів — нестача кваліфікованих кадрів, висока вартість технологій і проблеми з безпекою даних. Адаптація до міжнародних стандартів, зокрема GDPR, потребує інвестицій, а низька якість даних вимагає впровадження систем управління (DMP) [2, с. 13].

Перспективи розвитку пов'язані з поширенням хмарних сервісів (Google Cloud) і зростанням освітніх програм з data science. Важливою тенденцією є співпраця бізнесу та держави — наприклад, через ініціативи на кшталт «Дія», що можуть сприяти створенню відкритих баз даних для маркетингових аналітичних цілей [1].

Висновки та пропозиції. Технології Big Data відкривають нові можливості для персоналізації, прогнозування та автоматизації маркетингових процесів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах цифрової економіки. Ефективне впровадження Big Data у практику маркетингової діяльності вимагає подолання низки системних бар'єрів, серед яких — дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері data science, технологічні обмеження, висока вартість впровадження аналітичних платформ і проблеми з якістю

зібраних даних. Неструктурованість інформації, відсутність належних механізмів її обробки та недосконалість нормативно-правової бази значно ускладнюють використання потенціалу великих даних у маркетингових дослідженнях.

Для подолання цих викликів доцільним є інвестування у підготовку фахівців з аналітики даних, розширення доступу до сучасних технологій за рахунок використання хмарних сервісів, таких як Google Cloud чи AWS, що дозволяють знизити витрати на інфраструктуру. Окрему роль відіграє налагодження співпраці між бізнесом, державними структурами та освітніми інституціями з метою створення національної екосистеми великих даних. Такий підхід сприятиме інтеграції Big Data у маркетингові стратегії, формуванню більш гнучких і клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, а також посиленню позицій українських компаній на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Бубенець І. Г., Олініченко К. С., Христенко С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. DOI: 10.54929/2786-5738-2025-17-04-08
2. Воронкова В., Белоусов В., Колух В. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами та організаціями в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 8-15.
3. Князева Т.В., Ярмолюк О.Я., Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Радченко О.А. Стратегічні напрями розвитку комплексних маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації ринків: Монографія. К.: НАУ, 2024. 182 с.
4. Горбаченко С. А., Клевцевич Н. А., Дикий О. В. Використання Big Data в процесі прийняття управлінських рішень. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4 (88). С. 127-134.
5. Kniazieva T., Podolskyi R., Arakelova I., Dashko I., Mohylova, A. (2023) Marketing technology in the context of digitalization: features and trends of Ukraine. *Economic Alternatives*. Issue 2, pp. 409-423.

ГОЛОВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

Кулешник К. В.

Науковий керівник: Валінкевич:Н.В., д.е.н. професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Першорядне значення у контексті товарної політики промислових суб'єктів надається асортиментній стратегії. Дослідження підходів до формування асортименту дає змогу дійти висновку, що для забезпечення зростання підприємства та нарощування комерційних показників найбільш доцільним кроком є впровадження стратегії розвитку продукції. Ця стратегія передбачає або додавання до наявного асортименту нових товарних одиниць, або ж модернізацію та вдосконалення тих, що вже реалізуються на сучасному ринку.

Різноманітні наукові праці, присвячені проблематиці розробки асортиментної політики для виробничих компаній та сегменту роздрібної реалізації, були предметом вивчення низки вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Г. Л. Багієв, А.Ф. Баришев, Б.Берман, С. В. Близнюк, С. С. Гаркавенко, Дж. Еванс, С. В. Захаров, О. М. Книшова, Ф. Котлер, М. А. Окландер та ін.

Основний зміст. Управління товарним асортиментом – це ключовий складник стратегічного менеджменту, що стосується товарів або послуг, які пропонує компанія. Грамотне оперування асортиментом дає змогу бізнесу гнучко реагувати на ринкові трансформації, повною мірою задовольняти запити споживачів та зберігати високий рівень конкурентної переваги. Організація асортименту потребує системності, глибокого вивчення даних та обґрунтованого прийняття стратегічних рішень, які є запорукою ринкового успіху підприємства [1, с. 98].

Дієве врядування товарного асортименту охоплює низку активностей: науково-технічне планування, ґрунтовні маркетингові розвідки, розгортання торгівельної мережі, забезпечення сервісу, промоцію й заохочення споживацького

інтересу. Фінальна мета може полягати у досягненні асортиментом найвигіднішого рівня, що відповідав би стратегічним орієнтирам компанії. У цьому контексті розумно припинити випуск тих товарів, що не генерують прибутку для підприємства, а лише вимагають фінансових інфузій. Натомість, слід зосередити більшу увагу на проектуванні технологічних процесів та формул для тих видів продукції, котрі матимуть попит серед покупців і позитивно впливатимуть на фінансову стійкість бізнесу [3, с. 49].

Формування переліку товарів є вирішальною складовою управління запасами та стратегічного менеджменту компанії. Більше того, вдало продуманий асортимент товарів допоможе успішно вести підприємницьку діяльність. Етап розробки асортименту охоплює вирішення низки питань, орієнтованих на ефективне керування товарною номенклатурою фірми [2, с. 95].

Русин Р.С. [4, с. 332] наголошує, що головні цілі цього процесу охоплюють такі аспекти: дослідження ринкової ситуації та вимог споживачів; вивчення діяльності конкурентів і їхнього товарного ряду; поділ продукції на окремі групи – сортування товарів за різноманітними ознаками: категоріями, вартісною політикою, торговою маркою, сезонністю тощо; ідентифікація цільових покупців, ключових груп споживачів та їхніх специфічних запитів, а також коригування асортименту відповідно до цих потреб; відбір товарів, які найкращим чином відповідають стратегічним планам організації та задовольняють запити клієнтів; досягнення рівноваги між нещодавно введеними та вже існуючими товарами; формування цінової політики на товари, враховуючи їхню цільову аудиторію та місце на ринку. Згадується також необхідність розширення пошуку свіжих продуктів, виявлення потенціалу для новаторських ідей та введення нових товарів; інтенсивна розробка стратегій просування та комунікаційного забезпечення для підтримки товарного ряду; спільне планування з постачальниками надійного постачання високоякісних вихідних матеріалів [4, с. 332].

Управління асортиментом виробів – це суттєва частка продуктивного керування компанією. Кожне підприємство

встановлює потреби клієнтів, їхні переваги та ринкові трансформації. Це дає змогу гнучко змінювати асортимент, відповідно до мінливих обставин. Систематичне дослідження асортименту конкуруючих суб'єктів надасть шанс з'ясувати власні виробничі плюси та здатність конкурувати. Для виробництва високоякісної продукції, до обов'язків підприємств належить пошук найкращих постачальників, враховуючи якість, вартість, умови відвантаження та інше. Встановлення ідеального рівня резервів для забезпечення безперервної діяльності компанії без непотрібного нагромадження товарів [5, с. 67].

Компанії мусять регулярно здійснювати перегляд ефективності свого продуктового портфеля, ретельно досліджувати отримані дані та оперативно вносити зміни до своїх стратегічних планів, особливо коли відбуваються зрушення в економічному, соціальному чи технологічному середовищі. Регулювання товарного асортименту є рухливим процесом, що вимагає безперервного аналізу та вдосконалення задля досягнення найкращих бізнесових показників.

Ключовим моментом у контролі асортименту є визначення його найбільш продуктивного товарного наповнення. Для вирішення цієї задачі підприємству необхідно провести всебічний розгляд методів залучення та утримання клієнтів у певних ринкових сегментах, що забезпечить міцну ринкову позицію як на сьогодні, так і на перспективу. Крім цього, критично важливим є оцінювання різноманітних варіантів з метою максимізації показників рентабельності.

Влучно і безпомилково розроблений маркетинговий підхід здатен допомогти будь-якій організації досягти поставлених цілей. Він сприятиме поліпшенню фінансового стану, збільшенню капіталу та освоєнню нових торгових площадок. Натомість, помилковий курс дій може призвести до втрати доходів, негативно позначиться на подальшій роботі компанії, а інколи й спричинити її повне розорення.

Висновки та пропозиції. Ключовим завданням будь-якої комерційної структури є зосередження на запитах цільової аудиторії, створення саме такої продукції, що максимально

відповідає їхнім потребам та вподобанням. Для досягнення успіху в адмініструванні як вже існуючого асортименту, так і впровадженні інноваційних товарів, необхідно застосовувати послідовний, цілісний підхід. Якість формування бізнес-процедур у сфері управління продуктивним рядом безпосередньо впливає на результативність кожного окремого починання з розробки нового товару, а також на загальну ефективність всього продуктового портфеля. Лише послідовне, структуроване управління здатне забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів компанії у сфері асортиментного менеджменту та мінімізувати ймовірність виникнення значних труднощів.

Список використаних джерел

1. Глущенко Ю. Є. Особливості маркетингового управління асортиментом Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 24. Ч.1. С. 96-100.
2. Бондаренко В. М. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2017. №1. С.95.
3. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку. Наукові записки Національного університету. 2019. №. 23. С. 48-50.
4. Русин Р. С. Методи оптимізації товарного асортименту підприємства. Моделювання регіональної економіки. 2018. № 1. С. 330-340.
5. Шумкова О. В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства Вісник СНАУ. 2018. № 5/1. С. 64-69.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УСПІХУ

Кучкин Д. студент

Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н, доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Стратегія розвитку підприємства є основою його довгострокового успіху та стабільності. Вона визначає головні напрями діяльності, цілі, ресурси та способи їх досягнення в умовах мінливого ринкового середовища. Досконало розроблена стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до економічних змін, ефективно використовувати наявні можливості, зменшувати ризики та забезпечувати конкурентні переваги.

В сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу стратегічне управління стає ключовим інструментом для досягнення сталого розвитку, підвищення ефективності виробництва й зміцнення позицій підприємства на ринку.

У науковій літературі часто порушуються питання, які стосуються стратегій розвитку підприємства, зокрема в працях вітчизняних сучасних науковців, серед яких - Брінь П.В., Голтвянська Ю.В., Василюга С.М., Швед В.В., Горобець А.П., О.І. Кузьмак, В.В. Македон, Ю.С. Погорелов, С.М. Ступчук, О.В., що вказує на її актуальність.

Метою дослідження є уточнення сутності стратегії розвитку підприємства, дослідження видів стратегій та особливостей їх успіху.

Основний зміст. Стратегія розвитку підприємства - це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення головних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, ефективності діяльності та забезпечення сталого зростання. Вона визначає, яким чином підприємство буде розвиватися у майбутньому, які ресурси використовуватиме та як реагуватиме на зміни зовнішнього середовища.

Сутність стратегії розвитку полягає у виборі оптимальних шляхів розвитку підприємства з урахуванням його потенціалу, можливостей ринку, технологічних тенденцій і ризиків. Це узгоджена система управлінських рішень, що охоплює всі аспекти діяльності - виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, інновації.

Основні види стратегії розвитку підприємства можуть бути різними залежно від цілей і стану підприємства (табл.1).

Таблиця 1

Види стратегії розвитку підприємства

Стратегія зростання	передбачає розширення виробництва, освоєння нових ринків, підвищення обсягів продажу;
Стратегія стабілізації	спрямована на збереження досягнутого рівня розвитку та підвищення ефективності поточних процесів;
Стратегія скорочення (виживання)	використовується у кризових ситуаціях для зменшення витрат, реструктуризації або перепрофілювання діяльності;
Інноваційна стратегія	зосереджується на впровадженні нових технологій, модернізації виробництва, розробці нових продуктів;
Конкурентна стратегія	визначає способи досягнення переваг над суперниками на ринку через якість, ціну чи унікальність продукції.

Джерело: сформовано автором

Стратегія розвитку - це інструмент, який дозволяє підприємству ефективно рухатися до своїх цілей, зберігати стабільність у змінних умовах ринку та забезпечувати довготривале зростання [1; 2].

Успіх стратегії розвитку підприємства залежить від багатьох факторів, які визначають її ефективність, реалістичність і здатність забезпечити стабільне зростання.

Основними особливостями успішної стратегії є:

1. Чітко визначені цілі - стратегія має ґрунтуватися на конкретних, вимірюваних і досяжних завданнях, зрозумілих для всіх рівнів управління.
2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища - перед розробкою стратегії необхідно оцінити можливості й загрози ринку, ресурси підприємства, його сильні та слабкі сторони.
3. Гнучкість і адаптивність – успішна стратегія повинна враховувати зміни економічних, політичних та технологічних умов і вміти швидко адаптуватися до нових викликів.
4. Рациональне використання ресурсів - ефективний розподіл фінансових, трудових та матеріальних ресурсів забезпечує стабільне виконання стратегічних планів.
5. Інноваційність - впровадження нових технологій, модернізація виробництва та розвиток нових продуктів сприяють підвищенню конкурентоспроможності.
6. Участь персоналу в реалізації стратегії - важливо, щоб працівники розуміли цілі підприємства, були мотивовані та залучені до процесу змін.
7. Системний моніторинг і контроль - постійна оцінка результатів реалізації стратегії дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити корективи.

Отже, успіх стратегії розвитку підприємства визначається її науковим обґрунтуванням, гнучкістю, ефективним управлінням ресурсами та залученням колективу до спільної мети. Тільки за таких умов стратегія стає реальним інструментом досягнень [3].

Висновки та пропозиції. Стратегія розвитку підприємства є ключовим інструментом його довгострокового успіху. Вона визначає напрями зростання, способи досягнення цілей і ефективного використання ресурсів. Успішна стратегія ґрунтується на глибокому аналізі ринку, гнучкості, інноваційності та злагодженій роботі всього колективу. Її

реалізація забезпечує підприємству конкурентні переваги, стабільність та стале економічне зростання.

Список використаних джерел

1. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34.
2. Василюга С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121-125.
3. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. (2023) № 49. С. 36-43.

ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА АДАПТАЦІЯ ДО ВИКЛИКІВ

Мартюшева В. студентка

Науковий керівник: Котова М.В., к.е.н, доцент
Державний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми. Електронна торгівля в Україні переживає великий трансформаційний період через повномасштабну війну. До початку 2022 року український сектор e-commerce демонстрував стабільне зростання: за 2018–2021 роки його обсяги збільшилися майже у 2,3 рази [1, с. 35]. Однак у перші місяці війни ринок зазнав різкого спаду – приблизно у 12 разів. Це було спричинено порушенням логістичних ланцюгів, масовим переміщенням населення та бізнесу, а також іншими несприятливими чинниками. Втім, уже з середини березня 2022 року спостерігалось поступове відновлення та адаптація ринку, що супроводжувалося зміною структури споживчого попиту. Зростання онлайн-попиту стимулювало розвиток маркетингового сегменту, де одночасно відбувалася оптимізація витрат на просування.

Основний зміст. Актуальні тенденції розвитку e-commerce в Україні свідчать про посилення ролі цифровізації у сфері роздрібною торгівлі [5, с. 286]. У березні 2022 року рекламні бюджети та доходи в більшості категорій досягли історичного мінімуму, але вже на початку квітня бізнеси почали поступово відновлювати рекламну активність і з кожним тижнем збільшували маркетингові витрати.

Наприкінці квітня – на початку травня 2022 року ефективність маркетингових кампаній повернулася на рівень лютого 2022 року, хоча їхній загальний обсяг становив лише близько 30% від довоєнного. Загальна сума товарів і послуг, реалізованих через e-commerce в Україні на кінець 2023 року, сягала 182 млрд грн – це на 21% більше за показник 2022 року.

Таким чином, у 2019–2023 рр. український ринок e-commerce продовжував зростати та завойовував довіру все більшої кількості клієнтів, хоча військовий стан тимчасово сповільнив його розвиток [2, с. 9].

Значних змін зазнали споживчі пріоритети. Так, станом на квітень 2022 року продажі в категорії «Продукти» зросли на 290% [1, с. 38]. Цікавою є структура попиту на категорію «Ліки»: знизився попит на протизастудні засоби, натомість засоби для підтримки кісток, м'язів та суглобів показали зростання на 40%. У структурі попиту на лікарські засоби простежується зміщення акцентів, зі звичної потреби в профілактиці простудних захворювань до усунення наслідків війни (зокрема травматизму). Майже на 600% зріс попит на одяг для мисливства, на 180% дитяче харчування у категорії «Товари для дітей». Водночас зафіксовано спад на 50% у категоріях «Одяг», «Взуття», «Сумки» та «Парфумерія».

Певна стабілізація ринку e-commerce була забезпечена завдяки товарам першої необхідності, нестачу яких споживачі особливо відчували у прифронтових зонах. Крім профільних магазинів, українці активно замовляють товари на маркетплейсах. У 2022 році помітно зросла кількість онлайн-купівель, здійснених саме з мобільних пристроїв.

За даними Promodo, 82,6% українського ринку e-commerce займають маркетплейси: Rozetka, Prom, "Епіцентр", Bigl, Nákupka та Allo. Далі йдуть великі магазини – 14,8%. Серед них: Comfy, Foxtrot, Citrus, Mayo та інші. Найменша частка мультикатегорійних магазинів – 2,6%. Серед них: Elmir, Stylus та інші. [4, с. 564]

Дослідження українського ринку електронної торгівлі показує сталу тенденцію переходу підприємств від традиційних бізнес-моделей до цифрових форматів. Популярність e-commerce пояснюється відносно низьким порогом входу та широкими перспективами для масштабування й подальшого розвитку. Цей ринок має помітні конкурентні переваги, зокрема здатність охоплювати значно ширшу аудиторію в будь-якому стані країни. Україна володіє потужним потенціалом для подальшого

зростання e-commerce, а його реалізація потребує подальшого вдосконалення маркетингових компаній та створення сприятливого середовища для розвитку електронної торгівлі.

В Україні сектор e-commerce набуває все більшої популярності та стає важливим елементом економіки, хоча й стикається з викликами економічної нестабільності, військового стану та внутрішніх протиріч [3, с. 7]. Стрімкий ріст e-commerce сприяє і збільшенню маркетингового ринку в цьому сегменті, так у 2022 р. обсяги маркетингового сегменту зросли до 79% проти 62% у 2021 р. В цілому ж за 2022 р. маркетинговий ринок у доларовому еквіваленті знизився на 59%, з 1,922 млрд. дол. до 0,79 млрд. дол. Інвестиції у платну рекламу демонструють чітку тенденцію до раціонального зменшення рекламних бюджетів [2, с. 8].

Конкуренція також сприяє розвитку e-commerce в Україні. Нові платформи та онлайн магазини стимулює збільшенню вибору товарів і послуг, покращення сервісу та зменшення цін. Це сприяє залученню більшої кількості споживачів і стимулює розвиток e-commerce в цілому. Завдяки електронній торгівлі компанії можуть ефективніше займатися бізнесом, зменшити витрати на оренду будівель та утримання оффлайн магазинів, оптимізувати ланцюг постачання та логістики, а також привабити клієнтів з усього земного шару. Електронна торгівля дає можливість малому, середньому та великому бізнесу стати конкурентоспроможними, оскільки це забезпечує можливість залучати більше клієнтів та примножувати обсяги продажів.

Окрім того, e-commerce забезпечує клієнтам зручність та багатий вибір товарів і послуг. Покупці мають можливість робити покупки з будь-якого місця та в зручний для них час, порівнювати актуальні ціни та можливості товарів, ознайомлюватись з відгуками та оцінками. Усе це робить процес купівлі комфортнішим та прозорішим. У цілому e-commerce відіграє важливу роль у розвитку сучасної економіки, а для України залишається одним із найперспективніших секторів [5, с. 283].

Військовий стан продемонстрував надзвичайну гнучкість українського бізнесу до нових умов, що продиктувала сучасна

реальність. Дослідження ринку показало вражаючий темп відновлення, який спостерігався вже після 2022 року. Аналізуючи наведені дані, можна зробити висновок, що ключовими чинниками відновлення українського сектору електронної торгівлі стали: цифровізація, оптимізація логістичних процесів, а також ефективні маркетингові кампанії, спрямовані на взаємодію з користувачами та перехід основної частини торгівлі в онлайн-середовище

Висновки. Розглядаючи діяльність компаній крізь призму маркетингових інструментів, можна стверджувати, що успіх багатьох з них був забезпечений збільшенням рекламних бюджетів і швидкою адаптацією до нових потреб споживачів. У результаті, в умовах військового стану, небезпеки на вулицях та невизначеності майбутнього, споживачі масово перейшли на цифровий формат покупок. Це у свою чергу посилило позиції українського бізнесу, розширило його конкурентні можливості за межами країни, а також створило підґрунтя для подальшого виходу на європейський ринок у період повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Шведа Н. М., Краузе О. І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2024. № 2 (82). URL: <https://www.internauka.org/journal/science/ekonomichni/82> (дата звернення: 23.10.2025).
2. Іванов К. Електронна комерція: сутність, функції, форми та сучасний стан. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). С. 182–194. URL: https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/bitstream/123456789/5714/1/2024_topic_Kyrylo-Ivanov-183-194.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
3. Головчак Ю. В., Куцька К. С., Залецька І. О., Прокопець Л. В. Особливості та економіка електронної торгівлі: досвід для України в умовах економічної нестабільності. Академічні візії. 2023. № 17. URL: [261](https://academy-</div><div data-bbox=)

vision.org/index.php/av/article/view/234 (дата звернення: 23.10.2025).

4. Пашкуда Т. В., Кібець Є. І. Електронна торгівля. Innovations and prospects of world science: proceedings of the 11th International scientific and practical conference (Vancouver, Canada, June 22–24, 2022). Vancouver: Perfect Publishing, 2022. С. 563–564. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/06/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-OF-WORLD-SCIENCE-22-24.06.22.pdf#page=563> (дата звернення: 23.10.2025).

5. Карнаушенко А., Пантелеймоненко А. Електронна торгівля та її значення в розвитку глобальної економіки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 281–292. URL: <https://tsv.tnpu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/518> (дата звернення: 23.10.2025).

ВПРОВАДЖЕННЯ HRTECH-РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ АТ “УКРЕКСІМБАНК”

Матвеєв Д.О., магістрант
Науковий керівник: Місевич М.А., к.е.н, доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасна банківська система переживає період глибоких трансформацій, що зумовлені розвитком цифрових технологій. Зміни торкаються не лише фінансових операцій, а й системи управління персоналом, яка поступово переходить у цифровий формат. Цифрова трансформація менеджменту персоналу передбачає інтеграцію інформаційних технологій у всі процеси роботи з кадрами — від підбору і навчання до оцінювання результатів діяльності, мотивації та розвитку корпоративної культури. Для українських банків цей процес є надзвичайно важливим, адже саме ефективне управління людським капіталом визначає рівень конкурентоспроможності установи в умовах постійних змін ринку.

Основний зміст. Поняття HRTech (Human Resources Technology) охоплює широкий спектр цифрових інструментів, що автоматизують і вдосконалюють управління персоналом [4]. До них належать системи управління людськими ресурсами (HRM-системи), сервіси електронного рекрутингу, платформи для дистанційного навчання (LMS), системи HR-аналітики, електронний документообіг та інші інноваційні рішення. Завдяки цим технологіям банківські установи мають змогу не лише оптимізувати кадрові процеси, а й забезпечити прозорість, швидкість прийняття рішень і підвищити рівень взаємодії між працівниками різних підрозділів.

АТ «Укрексімбанк» є одним із банків, який активно впроваджує інноваційні цифрові рішення у сфері менеджменту персоналу. На сьогодні в банку функціонує сучасна HRM-

платформа, яка дає змогу вести облік кадрів, контролювати процеси підбору, оцінювання й адаптації працівників у цифровому середовищі. Окрему увагу банк приділяє розвитку системи дистанційного навчання, що дозволяє підвищувати кваліфікацію співробітників незалежно від їхнього місця розташування. Зокрема, працівники житомирського відділення мають можливість проходити онлайн-курси з питань фінансової безпеки, клієнтського сервісу, управлінських навичок, а також брати участь у вебінарах і внутрішніх тренінгах (табл. 1).

Таблиця 1

**Інструменти діджиталізації HR-процесів в
АТ «Укресімбанк»**

Інструменти	Результат впровадження
Внутр. HR платформа	Автоматизація обліку кадрів, адаптація та оцінка працівників
Онлайн підбір кадрів	Оптимізація процесу найму
Аналітичні звіти та показники ефективності	Прогнозування плинності кадрів і прийняття на основі цього управлінських рішень
Корпоративний портал	Поліпшення взаємодії між підрозділами, формування цифрової корп. культури
Електронні кадрові документи	Зменшення бюрократії, швидкість обміну даними

Сформовано на основі даних АТ «Укресімбанк» [2]

Важливим напрямом цифровізації менеджменту в Укресімбанку є застосування HR-аналітики. За допомогою аналітичних інструментів здійснюється прогнозування плинності кадрів, аналіз ефективності роботи працівників і виявлення потенційних лідерів для формування кадрового резерву. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню результативності роботи персоналу та ефективнішому плануванню кадрової політики банку. Водночас цифрові канали комунікації, такі як корпоративний портал, внутрішні месенджери та онлайн-наради, дозволяють налагодити

швидкий обмін інформацією між центральним офісом і регіональними підрозділами.

Застосування цифрових інструментів позитивно вплинуло на ефективність управління персоналом. Зокрема, спостерігається зменшення адміністративних витрат, скорочення часу на рутинні процеси, підвищення рівня задоволеності працівників та їхньої залученості у внутрішні ініціативи. Проте процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів, які потребують уваги та системного підходу (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та недоліки діджиталізації HRTech

Переваги	Недоліки
Автоматизація HR процесів	Нестача цифрових навичок
HR-аналітика	Ризики інф. безпеки
Дистанційне навчання	Висока вартість

Сформовано на основі власного дослідження

Серед основних проблем можна виокремити недостатній рівень цифрових компетентностей частини персоналу, особливо працівників старшого віку, які потребують адаптації до нових технологій. Деякі працівники виявляють опір до змін через побоювання щодо автоматизації певних процесів і можливої втрати робочих місць. Також актуальним є питання інформаційної безпеки, адже обробка великих обсягів персональних даних у цифровому середовищі вимагає підвищеної уваги до захисту інформації. Важливою проблемою залишається і фінансовий аспект — впровадження HRTech-рішень потребує значних інвестицій, а також ретельного планування та підготовки персоналу.

Попри наявні виклики, цифровізація менеджменту персоналу відкриває значні перспективи для розвитку банківської сфери. Передусім йдеться про формування нової культури управління, де ключову роль відіграє аналітика, гнучкість і безперервне навчання. Для подальшого розвитку HRTech в Україні доцільно зосередитись на підвищенні цифрової грамотності працівників, активнішому використанні штучного інтелекту для автоматизації підбору кадрів, аналізу мотивації та прогнозування кар'єрного зростання. Важливим напрямом є інтеграція HRM-систем з іншими управлінськими та

фінансовими платформами банку, що дозволить створити єдиний цифровий простір для управління всіма бізнес-процесами.

Висновки. Таким чином, цифрова трансформація менеджменту персоналу є невід'ємною частиною стратегічного розвитку банківських установ. Досвід АТ «Укрексімбанк» свідчить про те, що впровадження сучасних HRTech-рішень сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, формуванню відкритої комунікаційної культури та підвищенню рівня довіри всередині організації. Успіх цифрової трансформації залежить від здатності банку поєднати технологічні інновації з розвитком людського потенціалу, створити сприятливе середовище для навчання, творчості та професійного зростання. Саме синергія технологій і людського фактора є основою сучасного менеджменту в цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт АТ «Укрексімбанк» URL: <https://www.eximb.com/ua/bank> (дата звернення: 24.10.2025)
2. Bell E., Bryman A., Harley B. Business Research Methods. Oxford University Press. 2022. URL: <https://doi.org/10.1093/hebz/9780198869443.001.0001> (дата звернення: 24.10.2025)
3. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799> (дата звернення: 24.10.2025)
4. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213> (дата звернення: 24.10.2025)
5. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. № 101, URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-09> (дата звернення: 24.10.2025)

АДАПТИВНИЙ МАРКЕТИНГ І КОМУНІКАЦІЇ: ІННОВАЦІЇ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ

Носаль Х. С., студентка

Науковий керівник: Бучацька І. О., к.е.н., доцент
Державний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасний світовий простір перебуває у стані перманентної турбулентності, що характеризується поєднанням глобальних викликів та безпрецедентної швидкості технологічних змін. Економічна мінливість, геополітичні кризи, кліматичні зміни, пандемічні загрози та кардинальна трансформація екосистеми медіа сформували так зване VUCA-середовище (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – Нестабільність, Невизначеність, Складність, Двозначність). В умовах такої хронічної невизначеності традиційні, інерційні моделі маркетингу та комунікацій втрачають свою ефективність. Якщо раніше адаптація розглядалася як додаткова перевага, то сьогодні вона стає життєво необхідною вимогою для виживання та конкурентоспроможності бренду.

Основний зміст. Адаптивний маркетинг (Adaptive Marketing) стає стратегічною філософією, що передбачає:

1. моніторинг і передбачення вимог суспільства та стейкхолдерів (а не лише споживачів);
2. радикальну та швидку перебудову маркетингової архітектури;
3. використання гнучких (Agile) методологій для оперативного тестування гіпотез та коригування комунікаційних стратегій.

Ця філософія інтегрує інструменти штучного інтелекту, big data та автоматизовані системи аналізу в реальному часі, дозволяючи брендам персоналізувати взаємодію з аудиторією та оперативно реагувати на зворотний зв'язок. Наприклад, компанії Netflix чи Amazon демонструють адаптивний маркетинг через

алгоритми, що динамічно адаптують рекомендації, підвищуючи лояльність клієнтів.

Адаптивна маркетингова стратегія - це спосіб досягнення стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із формуванням попиту не тільки на первинні, але й на вторинні потреби споживача, шляхом забезпечення задоволення цього попиту. Адаптивна маркетингова стратегія повинна враховувати стратегічний маркетинговий потенціал підприємства, вимоги зовнішньої ринкової діяльності і внутрішнє маркетингове середовище підприємства [1]. Крім того, вона має включати механізми постійного моніторингу КРІ (ключових показників ефективності), такі як ROI (повернення інвестицій), конверсія та рівень залученості аудиторії, аби забезпечити гнучкість її корегуванні.

Дослідження реальних кейсів підприємств щодо практичного застосування підходу адаптивного маркетингу у свою діяльність ілюструє його ефективність, що подано нижче.

1) Компанія «Stitch Fix» - компанія, що спеціалізується на персоналізованому стилінгу одягу, впровадила адаптивний маркетинг через AI-платформу, яка аналізує дані з опитувань клієнтів для створення індивідуальних рекомендацій. Стратегія включає інтерактивний стиль-quiz (тест-вікторина), де клієнти вказують уподобання щодо стилю, розміру, бюджету та подій, після чого алгоритми в реальному часі генерують персоналізовані бокси з одягом. Поєднуючи інформацію від клієнтів через вікторини з аналізом за допомогою штучного інтелекту, вони можуть надавати індивідуальні пропозиції щодо товарів. [2]. Адаптивні елементи охоплюють автоматизацію процесів для 24/7 підтримки, що звільняє стилістів від активної взаємодії. Результатом стало масштабування персоналізації для тисяч клієнтів, підвищення лояльності через точні рекомендації та зростання доходу компанії.

2) Страхова компанія «State Farm» – «Бетмен проти Бейтмена» продемонструвала адаптивність, переорієнтувавши заплановану рекламу Super Bowl на кампанію для March Madness через пожежі в Каліфорнії. Кампанія "Batman

vs. Bateman" гумористично показувала актора Джейсона Бейтмана, що намагається замінити Бетмена. Адаптивні елементи включали реальний час реагування на зовнішні події (природні катастрофи), уникаючи витрат на марну рекламу та швидко коригуючи контент для актуальної аудиторії. Це ілюструє моніторинг суспільних вимог та швидку перебудову маркетингової архітектури в умовах волатильності [3].

3) Компанія «IBM» як світовий лідер у сфері технологій, у партнерстві з «Adobe Firefly» застосовує генеративний штучний інтелект Firefly для генерування понад 200 унікальних зображень із більш ніж 1000 варіаціями. Ключова стратегія передбачала швидке пристосування єдиної базової креативної ідеї до різних галузей і регіонів, гарантуючи узгодженість бренду в умовах необхідності оперативної доставки персоналізованого контенту через різноманітні канали. Такий підхід забезпечив швидку реакцію на ринкові трансформації, зокрема на регіональні особливості вподобань зацікавлених сторін, з інтеграцією agile-методів для послідовного тестування та вдосконалення. Кампанія забезпечила у 26 разів вищу залученість порівняно з показником IBM для аналогічних кампаній без штучного інтелекту. Більше того, 20% залученої аудиторії становили керівники вищого рівня [4].

Висновки та пропозиції. Підсумовуючи, варто зазначити, що адаптивний маркетинг - це не тимчасовий захід, а нова парадигма управління. На прикладі кейсів компаній, застосування адаптивного підходу перетворює бренд із пасивного на зовнішні події на стратегічного проактивного гравця, здатного не лише вистояти в умовах VUCA-світу, але й використовувати нестабільність для формування нових конкурентних переваг і посилення своєї соціальної значущості.

Список використаних джерел

1. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація // Економіка та держава. 2022. № 10. С. 89–92.

URL:http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/18.pdf

2. Адаптивний маркетинг. Реальні кейси URL:
<https://analyzify.com/hub/dtc-marketing-examples>

3. AI Marketing Case Studies: 10 Real Examples, Results & Tools
URL:<https://visme.co/blog/ai-marketing-case-studies/>

4. 26 інноваційних маркетингових кампаній 2025 року.
URL:<https://storychief.io/blog/recent-innovative-marketing-campaigns>

ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Папуш О. магістрантка
Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н, доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Антикризове управління підприємством у сучасних умовах є ключовим інструментом забезпечення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного середовища. У сучасному економічному просторі підприємства стикаються з численними викликами, такими як геополітична нестабільність, війна, інфляційні процеси, енергетична криза, цифровізація, зміна споживчих пріоритетів та загострення конкуренції. У таких умовах антикризове управління набуває особливої актуальності як система заходів, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ, а також на відновлення ефективної діяльності підприємства.

Сучасне антикризове управління включає моніторинг зовнішнього середовища, аналіз ризиків, розробку сценаріїв реагування, оптимізацію ресурсів та впровадження інноваційних стратегій. Антикризове управління сьогодні - це не лише реакція на загрозу, а й проактивне стратегічне мислення, що дозволяє підприємствам не просто виживати, а й розвиватися в умовах невизначеності.

Серед науковців, які проводять ґрунтовні дослідження за даною тематикою можна виокремити праці Ареф'євої О. В., Пісецької С. Т., Костецького В., Одношевної, О., Міньковської А., Саванчук, Т., Сови О., Морозова Є., Федик О. та інших. Однак питання теорії і практики управління антикризовою діяльністю підприємств залишаються актуальними.

Метою дослідження є окреслення сутності антикризового управління підприємством, його особливостей та основних складових елементів.

Основний зміст. Антикризове управління - це система управлінських заходів, спрямованих на виявлення, попередження, локалізацію та подолання кризових ситуацій, що загрожують стабільності та життєздатності підприємства. Його мета - забезпечити безперервність функціонування організації, мінімізувати втрати та створити умови для подальшого розвитку.

Система антикризового управління - це структурована сукупність методів, інструментів, процедур і ресурсів, які використовуються для реалізації антикризових заходів. Дана система включає моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку ризиків і загроз, розробку стратегій реагування, планування дій у надзвичайних ситуаціях, контроль за виконанням антикризових заходів. Ця система є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, особливо в умовах нестабільної економіки, війни, енергетичних викликів та цифрової трансформації [2,3,4].

Основними елементами системи антикризового управління підприємством є моніторинг, діагностика, планування, реалізація заходів та контроль ефективності. Вони формують цілісний механізм реагування на кризу табл.1.

Таблиця 1

Ключові елементи системи антикризового управління підприємством

Елемент	Сутність елементу
Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища	- постійне спостереження за економічними, політичними, соціальними та технологічними змінами. - аналіз внутрішніх показників - фінансових, виробничих, кадрових, маркетингових.
Діагностика кризових явищ	- виявлення ознак кризи (зниження прибутку, падіння попиту, проблеми з ліквідністю); - оцінка рівня загрози та потенційного впливу на діяльність підприємства;

Продовження таблиці 1

Оцінка ризиків	- ідентифікація можливих ризиків - фінансових, репутаційних, операційних. - визначення ймовірності настання та рівня впливу кожного ризику;
Розробка антикризової стратегії	- формування плану дій для запобігання або подолання кризи; - вибір інструментів - реструктуризація, оптимізація витрат, пошук нових ринків, залучення інвестицій;
Реалізація антикризових заходів	- впровадження оперативних та стратегічних рішень; - «мобілізація ресурсів», зміна організаційної структури, кадрові перестановки;
Контроль та оцінка ефективності	- оцінка результатів реалізованих заходів; - коригування стратегії залежно від змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх показниках;
Комунікація та управління персоналом	- забезпечення прозорості дій керівництва; - мотивація працівників, збереження корпоративної культури в умовах кризи.

Джерело: сформовано автором [2;3]

Вказані елементи утворюють динамічну систему, яка дозволяє підприємству не лише реагувати на кризу, а й передбачати її, зберігаючи стабільність та конкурентоспроможність.

При побудові ефективної антикризової системи, особливо в умовах нестабільності необхідно враховувати ряд особливостей, а саме:

- 1) невизначеність зовнішнього середовища, оскільки швидкі зміни в економіці, політиці, технологіях ускладнюють прогнозування;
- 2) обмеженість ресурсів - у кризових умовах підприємство часто має дефіцит фінансів, часу або персоналу;

- 3) підвищена роль керівництва - ефективність системи залежить від швидких і рішучих дій управлінців;
- 4) необхідність гнучкості - система має адаптуватися до нових викликів і змінювати стратегії в реальному часі;
- 5) інтеграція з ризик-менеджментом - антикризове управління тісно пов'язане з управлінням ризиками;
- 6) психологічний фактор - криза впливає на мотивацію та поведінку працівників, що потребує додаткової уваги [1].

Висновки та пропозиції. Успішне антикризове управління базується на постійному моніторингу, аналізі ризиків, чіткому плануванні дій, ефективній комунікації та контролі результатів. В умовах війни, цифрової трансформації та глобальних викликів, підприємства, які впроваджують дієву антикризову систему, отримують конкурентну перевагу та здатність не лише вижити, а й розвиватися.

Формування системи антикризового управління підприємством є необхідною умовою його ефективного функціонування. Така система дозволяє своєчасно виявляти загрози, ефективно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати їх негативні наслідки.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 14.08.2023).
2. Одношевна, О., Міньковська, А., Саванчук, Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (49). (2023). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
3. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70). № 2, 2020. С.43-46.
4. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130-133.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ З УРАХУВАННЯМ ВИКЛИКІВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Можаровська В. магістрантка
Науковий керівник: Присяжнюк О.Ф., к.е.н, доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища питання удосконалення управління витратами набуває особливого значення для забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємств. Ефективне управління витратами є не лише інструментом контролю фінансових результатів, а й стратегічним механізмом підвищення конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу до нових викликів середовища. З огляду на швидкі зміни у технологічному, соціальному та економічному контекстах, сучасним компаніям необхідно шукати нові підходи до організації системи витрат, орієнтуючись на інноваційність, гнучкість та сталий розвиток.

Разом з тим, у практичній діяльності підприємств існують суттєві проблеми, що ускладнюють ефективне управління витратами. До них відносяться обмежені фінансові ресурси, недостатня інтеграція сучасних цифрових технологій у процеси обліку та контролю, низький рівень аналітичної підтримки прийняття рішень, а також відсутність адаптивних моделей управління, здатних враховувати швидкі зміни ринкової кон'юнктури. Ці фактори підкреслюють нагальну потребу у системному перегляді методів управління витратами та впровадженні комплексних стратегій, які забезпечують баланс між оптимізацією витрат, підтриманням фінансової стабільності та підвищенням ефективності діяльності підприємств у мінливих умовах бізнес-середовища.

Проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах розвитку бізнес-середовища управління витратами

підприємств є ключовим фактором забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Основними проблемами є нестабільність ринку, коливання цін на ресурси, вплив воєнних і політичних чинників, а також потреба адаптації до цифровізації та глобалізації. Чумак Г. підкреслює функціональний аспект управління витратами, наголошуючи на важливості інтеграції стратегічного планування, поточного контролю та прогнозування витрат для оптимізації ресурсів. Вакуленко В. Л., Мялковський В. А. та Юнтао Л. зазначають, що в умовах воєнного стану особливо актуальним стає адаптивний контроль витрат у виробництві продукції рослинництва для забезпечення фінансової стійкості. Бірюков Є. І., Гарафонова О. І. та Худолей В. Ю. виділяють роль цифрових трансформацій у підвищенні точності обліку, контролю та аналізу витрат аграрних підприємств, що сприяє оперативному прийняттю рішень. Радіонова Н. та ін. систематизують методичний інструментарій управління витратами, наголошуючи на комплексному підході, який включає планування, облік, контроль та аналіз ефективності. Загалом, останні дослідження підтверджують, що удосконалення управління витратами можливе через інтеграцію функціональних, адаптивних та цифрових методів, що дозволяє підприємствам ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до викликів бізнес-середовища.

Основний зміст. Одним із ключових напрямів удосконалення управління витратами є впровадження сучасних методів обліку та контролю, які забезпечують оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі. До таких методів належать системи Activity-Based Costing (ABC) – облік витрат за видами діяльності, що дозволяє точніше визначати собівартість продукції чи послуг, виходячи з реального споживання ресурсів. Використання цього підходу сприяє оптимізації витрат, підвищенню прозорості управлінських рішень і формуванню обґрунтованої політики ціноутворення. Також доцільним є застосування методу калькулювання на основі цінності для споживача (Value-Based Management), який передбачає орієнтацію не лише на мінімізацію витрат, а й на підвищення

створеної цінності, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу [1].

Другим важливим напрямом є цифровізація процесів управління витратами. Використання інформаційних технологій, систем бізнес-аналітики (BI) та ERP-рішень дозволяє автоматизувати процеси планування, обліку, моніторингу та аналізу витрат. Це забезпечує підприємствам можливість швидкого отримання аналітичної інформації, прогнозування тенденцій, виявлення неефективних напрямів витрачання ресурсів і своєчасного коригування фінансових стратегій. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції до світового економічного простору цифрові інструменти стають необхідним елементом адаптації системи управління витратами до нових бізнес-реалій, особливо в умовах кризи, інфляційного тиску чи логістичних обмежень.

Третій напрям полягає у посиленні стратегічного характеру управління витратами, що передбачає інтеграцію витратних рішень у загальну систему стратегічного менеджменту. Сучасне управління витратами виходить за межі традиційного бухгалтерського обліку та перетворюється на інструмент стратегічного прогнозування і планування. Підприємства мають визначати пріоритетні напрями оптимізації витрат з урахуванням своїх довгострокових цілей, інвестиційної політики, позиціонування на ринку та соціальної відповідальності. Зокрема, актуальним є перехід до концепції управління на основі цільових витрат (Target Costing), що дозволяє планувати витрати ще на етапі розроблення продукції, забезпечуючи відповідність собівартості очікуваній ринковій ціні [2].

Окрему увагу варто приділити розвитку системи контролінгу як комплексного механізму координації процесів управління витратами. Контролінг сприяє поєднанню фінансових, виробничих і стратегічних показників, забезпечуючи системний підхід до планування, моніторингу та аналізу витрат. Завдяки контролінгу підприємство отримує інструменти для оцінки ефективності використання ресурсів, своєчасного виявлення відхилень та запровадження коригувальних дій [3].

В умовах сучасних викликів бізнес-середовища, зокрема економічної нестабільності, глобальних ризиків, війни, енергетичних криз та трансформації споживчих моделей, важливим є запровадження антикризового підходу до управління витратами. Це передбачає розробку сценаріїв фінансової стійкості, диверсифікацію джерел фінансування, гнучке бюджетування та регулярну оцінку ризиків. Особливого значення набуває екологічна складова управління витратами, що відображається у розвитку концепції «зеленої економіки» та впровадженні принципів сталого виробництва, які поєднують економічну ефективність з екологічною відповідальністю [4].

Висновки та пропозиції. Удосконалення управління витратами у сучасному бізнес-середовищі потребує комплексного підходу, що поєднує впровадження інноваційних технологій, стратегічне планування, аналітичну гнучкість та соціально відповідальну політику. Ефективна система управління витратами дозволяє підприємствам не лише контролювати фінансові результати, а й своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати використання ресурсів і знижувати операційні ризики. Одним із ключових напрямів є цифровізація процесів обліку та контролю, що забезпечує точність інформації, прозорість витрат і можливість швидкого прийняття управлінських рішень. Стратегічний аспект управління витратами передбачає інтеграцію витратної політики з довгостроковими цілями підприємства, врахування впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, а також прогнозування фінансових потоків у мінливих умовах бізнес-середовища. Аналітична гнучкість дозволяє оперативно оцінювати ефективність витратних рішень і впроваджувати коригувальні заходи у реальному часі. Соціальна відповідальність передбачає врахування інтересів працівників, громади та партнерів, що формує позитивний імідж і підвищує лояльність стейкхолдерів. Тільки ті підприємства, які здатні адаптувати свої системи управління витратами до динамічних умов ринку, впроваджують сучасні технології та інтегрують стратегічне планування з гнучкою аналітикою, можуть забезпечити стабільне зростання,

ефективне використання ресурсів, зниження ризиків і стійку конкурентну позицію у довгостроковій перспективі. Комплексне удосконалення управління витратами стає не лише фактором фінансової ефективності, а й ключовим елементом стратегії сталого розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2022. № 6. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/140>
2. Вакуленко В. Л., Мялковський В. А., Юнтао Л. Шляхи підвищення ефективності управління витратами виробництва продукції рослинництва в умовах воєнного стану. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 40. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1569>
3. Бірюков Є. І., Гарафонова О. І., Худолей В. Ю. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. *Economic Synergy*. 2023. № 2. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/49614>
4. Радіонова Н., Скрипник М., Матюха М., Саюн А., Бунда О. Систематизація методичного інструментарію системи управління витратами підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. Т. 2(43). URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3565>

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Патлай С. В., магістрант
Науковий керівник: Булуй О. Г., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасні умови господарювання характеризуються мінливістю, зростанням конкуренції, розвитком глобалізації та цифрових технологій. У таких умовах підприємства змушені постійно підвищувати ефективність, зміцнювати ринкові позиції та фінансову стійкість. Важливим інструментом досягнення цих цілей є стратегія диверсифікації, що дозволяє зменшити залежність від окремих продуктів чи ринків, стабілізувати доходи та підвищити гнучкість до змін середовища. Ефективність її реалізації залежить від обґрунтованості вибору, теоретичного підґрунтя та відповідності ресурсного потенціалу підприємства.

Проблематику вибору та реалізації стратегії диверсифікації досліджували багато науковців, зокрема, Т. А. Касумов, М. Мартіянова, Н. Купріна, Н. Басюркіна, К. Момот, S. Piechka, С. Нікітченко, Ю. В. Ковтуненко, В. В. Стадник, М. А. Йохна, Г. О. Соколюк, О. М. Згурська, що свідчить про високий науковий інтерес до даної проблематики та її важливість для розвитку сучасних підприємств.

Основний зміст. Стратегія диверсифікації є важливим напрямом розвитку підприємства, що забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища та зменшує ризики господарської діяльності. У науковій літературі представлено різні підходи до її трактування, які відрізняються за цілями, масштабами, методами реалізації та очікуваними результатами.

В. В. Стадник, М. А. Йохна та Г. О. Соколюк розглядають диверсифікацію як стратегічний процес розширення діяльності підприємства через нові ринки, продукти та технології для підвищення конкурентоспроможності [6]. М. Мартіянова, Н. Купріна, Н. Басюркіна та К. Момот визначають її як

багатовекторний процес розвитку, що забезпечує збалансованість, гнучкість і адаптивність бізнесу до ринкових змін [2]. S. Pieschka трактує диверсифікацію як інструмент управління ризиками та стабілізації доходів шляхом участі у кількох видах діяльності [3]. Т. А. Касумов наголошує на її ролі у трансформації бізнес-процесів і підвищенні ефективності управління [4]. Ю. В. Ковтуненко пов'язує диверсифікацію з інноваційним розвитком і використанням знанневих технологій як джерелом конкурентних переваг [5].

Узагальнення наукових підходів дає змогу виділити ключові риси диверсифікації: багатовимірність, стратегічність, інноваційність, орієнтацію на управління ризиками та синергійність. Вибір стратегії має ґрунтуватися на оцінці зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу, рівня ризику та очікуваного ефекту.

Процес реалізації стратегії диверсифікації є багаторівневим та циклічним і включає чотири ключові етапи, що забезпечують послідовне формування, обґрунтування та впровадження стратегії у діяльність підприємства:

1. Аналітична діагностика зовнішнього й внутрішнього середовища, визначення ринкових можливостей та ризиків [2; 6].

2. Вибір типу диверсифікації – горизонтальної, вертикальної або конгломератної – з урахуванням спорідненості напрямів діяльності [1; 3].

3. Розробка організаційно-економічного механізму, що включає фінансування, кадрове забезпечення та систему моніторингу [5].

4. Оцінка ефективності реалізації стратегії на основі порівняння результатів, аналізу прибутковості, ризиків і досягнення стратегічних цілей [3; 4].

Даний процес спрямований на зменшення залежності від окремих ринків або продуктів, оптимізацію використання ресурсів, підвищення конкурентних переваг і забезпечення фінансової стабільності, тобто є багаторівневим процесом розширення та оптимізації діяльності підприємства, орієнтованим на підвищення ефективності, стійкості та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Висновки та пропозиції. Таким чином, реалізація стратегії диверсифікації є багаторівневим та циклічним процесом, який включає стратегічний аналіз, планування, організаційне забезпечення та контроль результатів. Вона спрямована на досягнення збалансованого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкості до змін зовнішнього середовища. Ефективна диверсифікація дозволяє підприємству створювати нові джерела доходів, оптимізувати використання ресурсів, зміцнювати ринкові позиції та підвищувати рівень інноваційності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Касумов Т. А. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 126-135. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.2.11
2. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. № 320 (4), С. 440-445. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-66>
3. Piechka S. Theoretical aspects of strategic diversification of agricultural enterprise activity. *The journal "Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology"*. 2022. № 2. pp. 99-104. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-12>
4. Нікітченко С. Теоретичні підходи до диверсифікації діяльності суб'єкта підприємницької діяльності. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 3-4. С. 27-35. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.03-04.027>
5. Ковтуненко Ю.В. Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки: дис... д-ра. екон. наук : 08.00.04. Одеський національний політехнічний ун-т. Київ, 2019, 506 с. URL: <https://surl.li/xasegb> (дата звернення: 27.10.2025)
6. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Гонта А.С., 2013. 200 с. URL: <https://surl.li/pznbue> (дата звернення: 28.10.2025)

ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Присяжнюк Ю. Ю., магістрантка
Науковий керівник: Тарасович Л. В., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми. Сучасні ринкові умови висувають до підприємств нові вимоги щодо організації їхньої діяльності, зокрема – збуту продукції. В умовах загострення конкурентної боротьби, зростання споживчих очікувань, високої вартості ресурсів, необхідності відповідності міжнародним стандартам, особливого значення набуває стратегічне управління збутовою діяльністю. Збут більше не розглядається як виключно завершальний етап виробничого процесу, а як комплексна система дій, що впливає на прибутковість, конкурентоспроможність і ринкову стійкість підприємства.

Економічна ситуація, що супроводжується нестабільністю, інфляційними процесами, логістичними та іншими викликами, вимагає від компаній швидкої адаптації до змін і впровадження ефективного управління процесами реалізації. Підвищення ефективності збутової діяльності, оптимізація каналів дистрибуції, зменшення витрат на логістику – все це стає ключовими чинниками збереження позицій на ринку. У зв'язку з цим, питання організації логістичного управління збутовою діяльністю набуває особливої актуальності для вітчизняних підприємств.

Аналіз основних досліджень. У науковій літературі активно досліджується значення збутової діяльності в структурі управління підприємством. Вагомий внесок у розвиток теорії збуту зробили такі дослідники, як С. Бауэрсокс, Б. Берман, Л. Балабанов, Є. Крикавський, В. Окландер, І. Белінський, О. Сеншин, Н. Терентьева, С. Хрупович, А. Яковлев та інші. В їхніх працях підкреслюється важливість інтеграції збутових процесів у загальну логістичну систему підприємства, яка включає

управління запасами, транспортуванням, інформаційними потоками, каналами дистрибуції.

Особливий акцент робиться на необхідності переходу від фрагментарного до системного підходу в організації збуту, де кожен елемент логістичного ланцюга повинен бути підпорядкований єдиній стратегічній меті – задоволенню потреб споживача з максимальним рівнем ефективності.

Основна частина. Збутова діяльність – це не лише процес продажу товарів, але і формування стабільних каналів розподілу, встановлення зв'язків із посередниками, прогнозування попиту та забезпечення наявності продукції у відповідний час і в потрібному місці [2].

Збутова логістика посідає ключове місце в системі управління підприємством, забезпечуючи ефективну реалізацію продукції та задоволення потреб споживачів. Її роль проявляється в різних напрямках діяльності підприємства, зокрема: економічному, маркетинговому, операційному та стратегічному (таб. 1).

Одна з найважливіших функцій збутової логістики полягає в оптимізації витрат, пов'язаних із транспортуванням, складуванням і пакуванням продукції. Ефективне управління цими процесами дозволяє значно знизити витрати на логістичне обслуговування збуту, що безпосередньо впливає на зменшення собівартості продукції. Як наслідок, підприємство отримує можливість підвищити рівень прибутковості та забезпечити цінову конкурентоспроможність на ринку.

Збутова логістика виконує важливу функцію в частині маркетингу, зокрема шляхом сегментації ринку, якісного обслуговування замовлень і управління попитом. Забезпечення своєчасного та повного виконання замовлень клієнтів сприяє підвищенню рівня їхньої задоволеності. В результаті підприємство зміцнює свої позиції на ринку, формує лояльність споживачів і підтримує позитивний імідж.

Таблиця 1.

Роль збутової логістики у діяльності підприємства

Напрямок впливу	Основні функції логістики збуту	Очікувані результати
Економічний	Оптимізація витрат на транспортування, складування, пакування	Зменшення собівартості продукції, підвищення прибутковості
Маркетинговий	Сегментація ринку, обслуговування замовлень, управління попитом	Підвищення задоволеності споживачів, зміцнення ринкових позицій
Операційний	Управління запасами, логістичний сервіс, контроль постачань	Підвищення ефективності функціонування системи розподілу
Стратегічний	Формування логістичної політики збуту, вибір партнерів, розвиток каналів	Зміцнення конкурентоспроможності, довгостроковий розвиток підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.

На операційному рівні збутова логістика охоплює управління запасами готової продукції, організацію логістичного сервісу, контроль процесів постачання та доставки. Чітке функціонування цих процесів сприяє безперервному забезпеченню каналів дистрибуції та зменшенню ризиків, пов'язаних із порушеннями у ланцюгах поставок. Це підвищує загальну ефективність системи розподілу, зменшує втрати і забезпечує оперативне реагування на зміни попиту [2].

На стратегічному рівні збутова логістика включає формування логістичної політики підприємства у сфері реалізації продукції, вибір надійних партнерів, розвиток і адаптацію каналів збуту відповідно до змін ринкового середовища. Завдяки цьому забезпечується довгострокова конкурентоспроможність підприємства, його гнучкість і здатність до розвитку. Логістичні рішення стають елементом загальної стратегії компанії, що дозволяє інтегрувати логістику збуту в бізнес-модель підприємства [2].

Таким чином, збутова логістика має багатовекторний вплив на діяльність підприємства. Вона не лише забезпечує фізичний рух товару до споживача, але й створює передумови для формування конкурентних переваг, підвищення ефективності внутрішніх процесів та довгострокового розвитку.

В умовах ринку збутова система має бути не лише гнучкою, але й орієнтованою на принципи логістики, які дозволяють зменшити витрати та підвищити якість обслуговування [3]. Важливим є впровадження інтегрованого маркетингу, коли всі структурні підрозділи підприємства діють скоординовано задля досягнення головної мети, тобто максимального задоволення потреб споживача. Саме логістика в такій системі виконує функцію з'єднувальної ланки, що забезпечує ефективний рух товару, інформації та фінансів.

Одним з ключових інструментів є управління каналами збуту, які можуть бути як прямими, без посередників, так і опосередкованими через дистриб'юторів, посередників, роздрібні мережі. Вибір моделі залежить від типу продукції, цільового ринку, цінової стратегії та інших факторів. Незалежно від вибраного каналу, підприємство повинно забезпечити доступність товару для споживача, його якість, сервіс та логістичну підтримку [4].

Важливо зазначити, що логістичне управління збутом є не лише частиною операційної діяльності, а й елементом стратегічного управління. Воно формує передумови для довготривалої конкурентоспроможності, визначає здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища та споживчих переваг. Успішна реалізація логістичних підходів до збуту дозволяє підприємствам не лише утримувати ринкові позиції, а й розширювати їх.

Висновки. Управління збутовою діяльністю в умовах сучасної економіки повинно базуватися на логістичних принципах, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах високої конкуренції. Збут виступає не лише засобом реалізації продукції, а й стратегічним інструментом формування довгострокової вартості для споживача.

Інтеграція логістичного підходу до управління збутом дозволяє оптимізувати витрати підприємства, підвищити якість обслуговування клієнтів, забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища, формувати стійку конкурентну перевагу. Перспективними напрямками подальших досліджень є кількісна оцінка ефективності логістичного управління збутом, побудова моделей прогнозування збуту та аналіз поведінки споживачів на різних етапах життєвого циклу продукції.

Таким чином, логістичне управління збутовою діяльністю має розглядатися як ключовий інструмент стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Маркетингова діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 456 с.
2. Наумов В. О., Сеншин О. Є. Управління логістикою збуту на підприємствах: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2018. 280 с.
3. Терентьева Н. М. Теоретико-методичні основи логістичного забезпечення збутової діяльності. Київ : Логос, 2017. 188 с.
4. Ковтун Е. О., Козоріз С. О., Собчук В. П. Особливості використання логістичних рішень в управлінні збутовою діяльністю підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6 (1). С. 169–172.

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-ОРІЄНТИРІВ У СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сикало А., магістрантка
Науковий керівник: Місевич М. А., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сталий розвиток та підвищення вимог інвесторів, суспільства й регуляторних органів змінюють підходи до управління підприємствами. Інтеграція ESG-орієнтирів (Environmental, Social, Governance) у стратегічне планування дозволяє підприємству не лише покращити репутацію, але й зменшити ризики та забезпечити довгострокову вартість бізнесу. Водночас бракує узгоджених методик визначення пріоритетів та уніфікованих показників, що ускладнює оцінку ефективності впровадження ESG-підходів [1, с. 27; 2].

Основний зміст. Інтеграція ESG-орієнтирів у стратегічне планування діяльності підприємства є відповіддю на посилення екологічних викликів, соціальної відповідальності та вимог до корпоративного управління.

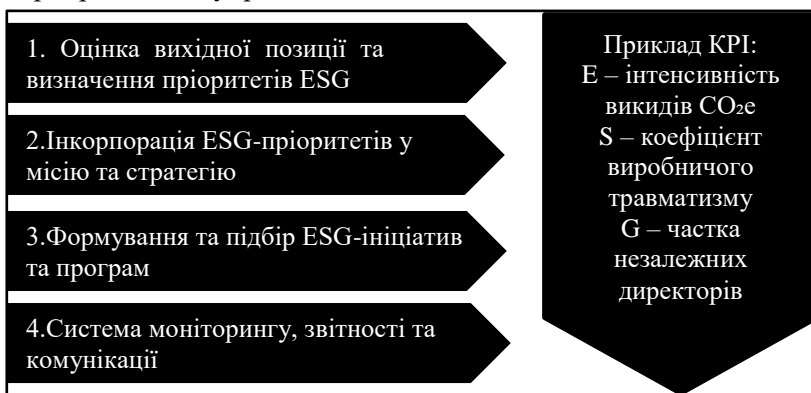


Рис. 1. Схема інтеграції ESG у стратегічне планування діяльності підприємства

Першим кроком є оцінка вихідної позиції та визначення пріоритетних ESG-напрямів. Для цього проводяться опитування стейкхолдерів, аналіз галузевих стандартів і нормативних вимог, а також формується «матриця матеріальності».

Другий етап полягає у вбудовуванні ESG-пріоритетів у місію та стратегію підприємства. Важливо, щоб сталий розвиток був не просто окремим напрямом, а органічною складовою довгострокових стратегічних цілей. Для цього ESG-цілі інтегрують у систему управлінських показників, наприклад, Balanced Scorecard (BSC) або Objectives and Key Results (OKR).

На третьому етапі відбувається формування та відбір ESG-ініціатив і програм. Зазвичай вони охоплюють модернізацію технологій для зниження викидів, впровадження енергоощадних та ресурсоефективних рішень, цифрові системи обліку ESG-показників, покращення умов праці та програм розвитку персоналу.

Таблиця 1

Приклад основних показників результативності у вимірах ESG

Напрямок (ESG)	Приклади КРІ
Е – Екологія	Інтенсивність викидів CO ₂ e на одиницю продукції; частка відновлюваної енергії, %; рівень утилізації відходів, %; водоемність, м ³ /од. продукції.
S – Соціум	Коефіцієнт виробничого травматизму; охоплення навчанням персоналу, %; плинність кадрів, %; індекс задоволеності стейкхолдерів.
G – Управління	Частка незалежних директорів у керівних органах, %; дотримання кодексу етики, %; частка «зелених» інвестицій у CAPEX, %; наявність політики due diligence у ланцюгу постачань.

Наступним кроком є створення системи моніторингу, звітності та комунікації. Для цього визначаються відповідальні особи, джерела та методики збору даних, періодичність оновлення й звітування.

Висновки та пропозиції. Інтеграція ESG у стратегічне планування діяльності підприємства створює передумови для

поєднання економічних результатів із екологічними та соціальними цілями. Рекомендується закріпити принципи сталого розвитку у місії й візії та впровадити їх у систему показників BSC/OKR із чіткими метриками й відповідальними виконавцями [4]. Важливо формувати збалансований портфель ESG-ініціатив, що поєднує швидкі результати та довгострокові інвестиції, а також упровадити систему збору, перевірки та публічної звітності за стандартами GRI [2; 3]. Регулярний моніторинг і щорічний перегляд пріоритетів допомагають реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Список використаних джерел

1. Міністерство фінансів України. Стратегія впровадження звітності зі сталого розвитку (2024). URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 03.10.2025).
2. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). ESRS Exposure Drafts. URL: <https://www.efrag.org> (дата звернення: 03.10.2025).
3. KPMG Ukraine. ESG reporting readiness in Ukraine: Insights 2024. URL: <https://kpmg.com/ua> (дата звернення: 03.10.2025).
4. Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards 2021. URL: <https://www.globalreporting.org> (дата звернення: 03.10.2025).

СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У ПЕРІОД КРИЗИ: ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ БРЕНДУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Соколан К. І., студентка

Науковий керівник: Бучацька І. О., к.е.н., доцент
Державний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У часи війни та глобальної нестабільності змінюється сприйняття ролі бізнесу в суспільстві. Споживачі очікують від компаній не лише виробництва якісної продукції, але й соціальної позиції, прозорості, етики та участі в суспільно важливих процесах. Як зазначають Котлер, Картаджа та Сетіаван [1], сучасний маркетинг базується на створенні людської цінності - поєднанні технологій та гуманізму. Європейські дослідження останніх років наголошують, що довіра стає основою будь-якої взаємодії між брендом та споживачем [2]. Для України ця тенденція має особливе значення: під час війни соціальний маркетинг стає не лише засобом комунікації, а й фактором психологічної стабільності суспільства. Українські автори (Зозулов, Голошубова, Решетнікова) [3; 4] наголошують, що соціальна відповідальність бізнесу — це не вибір, а необхідна умова його виживання та розвитку. У міжнародних звітах зазначається, що формування довіри є ключовим фактором економічного відновлення після кризових подій [5].

Основний зміст. Соціальний маркетинг під час кризи виступає сполучною ланкою між бізнесом та суспільством. Він допомагає не лише підтримувати репутацію бренду, але й забезпечує соціальну згуртованість. Його суть полягає в практичних діях - підтримці волонтерських ініціатив, співпраці з громадами, чесності в комунікаціях та готовності брати на себе відповідальність.

Соціально орієнтований бренд формує нову систему взаємовідносин зі споживачами - не «компанія та клієнт», а «партнери зі спільною метою». Такий підхід створює

довгострокову лояльність та забезпечує стабільність взаємодії навіть у найскладніші періоди [1; 3].

Етика комунікації як основа довіри. Етична комунікація є базовою умовою побудови довіри. Вона передбачає чесність повідомлень, чутливість до контексту, повагу до аудиторії та послідовність дій. Компанії, які дотримуються цих принципів, формують не лише позитивний імідж, але й психологічну безпеку для споживача.

У воєнні часи це означає мінімалізм у рекламі, відмову від провокаційних зображень та увагу до тону звернень. Етичні бренди демонструють розуміння соціального контексту, не експлуатують тему болю чи героїзму, а зосереджуються на підтримці. Саме такий вид комунікації зміцнює суспільну довіру [3; 4].

Психологічний вимір соціального маркетингу. Довіра - це не лише раціональне переконання, а й, перш за все, емоційне відчуття безпеки. У часи кризи споживачі прагнуть стабільності, розуміння та надії. Соціальний маркетинг, спрямований на підтримку людей, формує емоційний зв'язок з брендом.

Коли компанія не просто продає, а бере участь у вирішенні соціальних проблем, вона стає символом надійності. Це створює глибшу форму лояльності, ніж економічна лояльність, - довіру як елемент психологічного комфорту [2; 3].

Комунікаційні технології як фактор відкритості. Сучасні цифрові інструменти допомагають бізнесу бути ближчим до суспільства. Онлайн-формати дозволяють відкрито демонструвати свою діяльність, повідомляти про соціальні проекти та реагувати на соціальні потреби в режимі реального часу. Головна цінність технологій - не показність, а прозорість та діалог.

Соціальні мережі, краудфандингові платформи та корпоративні блоги стають інструментами взаємної довіри. Завдяки цифровим каналам споживач може бачити реальні дії компанії, а бізнес отримує зворотний зв'язок та розуміння очікувань аудиторії [1; 5].

Соціальний капітал та взаємна підтримка. Довіра в соціальному маркетингу базується на концепції соціального капіталу - мережі зв'язків, спільних цінностей та взаємної підтримки між бізнесом та суспільством. Коли компанія інвестує в громаду, вона створює взаємовигідні відносини, що забезпечують стійкість та лояльність.

Соціальний капітал проявляється у взаємній підтримці, прозорій співпраці та готовності допомогти навіть поза межами комерційних інтересів. Для українського бізнесу це не лише іміджева стратегія, а й внесок у соціальну стабільність країни. Саме через соціальний маркетинг формується новий тип громадянської довіри, що базується на спільній відповідальності [3; 4].

Український контекст соціального маркетингу. Під час війни український бізнес довів свою соціальну зрілість. Компанії взяли на себе функції підтримки армії, переміщених осіб, освітніх та культурних ініціатив. Така діяльність не лише створює позитивний імідж - вона створює етичний приклад для всього суспільства.

Соціальний маркетинг в українських умовах є елементом громадянського партнерства, де бізнес виступає не як спонсор, а як співучасник соціальних процесів. Саме ця модель взаємодії забезпечує довгострокову довіру та підтримку з боку громадськості [3; 4].

Соціальний маркетинг та післявоєнне відновлення. Після війни соціальний маркетинг має потенціал стати рушійною силою економічного та соціального відновлення. Прозора комунікація, систематична звітність та соціальні програми бізнесу допоможуть підвищити довіру до українських брендів як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Соціально відповідальні компанії зможуть представляти Україну як державу інновацій, сталого розвитку та людяності. Таким чином, соціальний маркетинг виходить за межі економічної функції та стає складовою національної ідентичності [1; 5].

Висновки та пропозиції. Соціальний маркетинг у воєнний час виконує не лише економічну, а й соціальну місію - зміцнює довіру, підтримує соціальну стабільність та створює моральну основу для відновлення країни. Його ефективність визначається прозорістю, етичністю та реальними діями, а не масштабами рекламних кампаній. У повоєнний період важливо закріпити досягнуті соціальні практики на інституційному рівні - розробити національні стандарти корпоративної відповідальності, включити соціальний маркетинг до державних програм сталого розвитку та розвивати освітні ініціативи у сфері етичних комунікацій [1-5].

Список використаних джерел

1. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2023). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 272 p.
2. Harrigan, P., Daly, T. M., & Coussement, K. (2022). Building trust through responsible digital engagement: Lessons for contemporary marketers. *European Journal of Marketing*, 56(9), 2541–2560.
3. Зозульов, О. В., & Голошубова, Н. О. (2023). Соціальний маркетинг і формування довіри споживачів в умовах кризи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, № 3, с. 45–56.
4. Решетнікова, І. В. (2024). Соціальна відповідальність брендів під час війни в Україні: нові аспекти маркетингових комунікацій. *Вісник економічної науки України*, № 1(45), с. 112–118.
5. World Economic Forum. (2023). *Trust and Resilience: The Future of Corporate Responsibility in Times of Crisis*. Geneva: World Economic Forum. 64 p.

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ В АГРОБІЗНЕСІ

Тернавський В. В., магістрант
Науковий керівник: Кравчук І. І., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Одним із стратегічно важливих секторів економіки України є агробізнес. Країна володіє усіма необхідними природними ресурсами для розвитку різних напрямів сільського господарства, завдяки чому функціонують аграрні підприємства, діяльність яких є важливою для внутрішнього та зовнішнього ринків, враховуючи постійно високий попит на продукцію сільськогосподарського виробництва. Аграрний сектор України характеризується високою конкуренцією, навіть не дивлячись на те, що в умовах повномасштабної війни його функціонування є доволі ускладненим. У зв'язку з цим, ключовим для аграрних підприємств України є ефективне управління дистрибуцією, зумовлене професійною організацією та координацією каналів збуту, товарних потоків, логістичних процесів, способів транспортування, від чого залежить своєчасне надходження продукції до споживача, оптимізація витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Наразі обране питання не є достатньо вивченим. Серед вітчизняних науковців, які звертались до окремих аспектів управління дистрибуцією в агробізнесі, варто зазначити В. Вострякову, В. Коляденко [2], Д. Стебляк [4], І. Бахтину [1], І. Кравчук, В. Ковальчука [3], О. Кузьменко [4], що зумовлює необхідність розгляду саме маркетингових аспектів управління дистрибуцією, оскільки вони охоплюють ключові напрями управління розподілом продукції.

Основний зміст. Дистрибуція відіграє важливу роль у діяльності аграрних підприємств. За своєю суттю вона представляє процес організованого розподілу продукції від виробника до кінцевого споживача, що включає вибір і управління каналами збуту, транспортування, зберігання та реалізацію товарів. Дистрибуція забезпечує ефективний зв'язок між виробництвом і ринком, сприяє своєчасному задоволенню

потреб споживачів та оптимізації витрат підприємства, водночас впливаючи на конкурентоспроможність і стратегію розвитку аграрного бізнесу. Дистрибуція є одним із чотирьох компонентів комплексу маркетингу підприємств та передбачає процес просування товарів від виробників до кінцевих споживача, залучаючи для цього дистриб'ютерів та дилерів, а також застосовуючи єдину маркетингову та технологічну політику, яку встановлюють постачальники – виробники. Управління дистрибуцією, у свою чергу, передбачає планування, організацію та контроль усіх процесів, пов'язаних з рухом продукції від виробника до кінцевого споживача [2].

Управління дистрибуцією в агробізнесі має чимало особливостей, які пов'язані насамперед з напрямками діяльності аграрних підприємств та сучасними умовами їх функціонування. Ключові з них полягають у наступному:

- забезпечення своєчасного постачання продукції до споживачів, враховуючи сезонність виробництва та специфіку сільськогосподарських товарів;

- вибір ефективних каналів збуту, що дозволяють охопити максимальну кількість споживачів та оптимізувати логістичні витрати;

- координація роботи дистриб'юторів, оптових і роздрібних торгових мереж, а також взаємодія з посередниками;

- використання сучасних методів контролю за запасами продукції та управління складськими операціями;

- врахування регіональних особливостей ринку та потреб різних груп споживачів;

- постійний моніторинг ринкових тенденцій, аналіз попиту та пропозиції для оперативного коригування стратегії розподілу;

- забезпечення якості продукції під час транспортування та зберігання, щоб зберегти її споживчі властивості;

- планування та оптимізація витрат на логістику та маркетингові заходи, пов'язані з дистрибуцією;

- впровадження інформаційних систем для управління ланцюгами поставок та підвищення прозорості процесів;

- формування конкурентних переваг підприємства через ефективну систему розподілу продукції.

Також варто звернути увагу саме на маркетингові аспекти управління дистрибуцією в аграрному бізнесі. Насамперед, управління дистрибуцією пов'язано з управлінням маркетингом на аграрних підприємствах. Управління маркетингом є важливим з точки зору забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств, а також в цілому їх функціонування в умовах воєнного стану [4]. Окрім цього, управління маркетингом на аграрних підприємствах охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, організацію та контроль усіх процесів, пов'язаних із просуванням продукції на ринку та забезпеченням її доступності для споживачів. Завдяки ефективному управлінню маркетингом аграрні підприємства мають можливість оптимізувати використання ресурсів, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний обсяг продажів навіть в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації [3].

Маркетингові аспекти управління дистрибуцією передбачають комплексний підхід до організації руху продукції від виробника до кінцевого споживача. У даному контексті у межах аграрних підприємств розробляють стратегії дистрибуції, враховуючи при цьому ринкові тенденції, потреби споживачів та особливості товару. Приділяють увагу вибору оптимальних каналів збуту, завдяки чому вдається охопити максимальну кількість клієнтів, при цьому мінімізуючи витрати на транспортування та зберігання продукції. Крім того, дуже важливим є забезпечення належної взаємодії з партнерами, серед яких для аграрних підприємств ключову роль відіграють оптові та роздрібні торгові мережі, дистриб'ютори та посередники. Завдяки цьому вдається забезпечити прозорість та своєчасність поставок, а також дотримання умов співпраці.

Маркетингові підходи передбачають підтримку комунікації зі споживачами, формування позитивного іміджу продукції та бренду, а також реагування на зворотний зв'язок для коригування стратегії збуту. З огляду на це, можна сказати, що комплексне управління дистрибуцією з точки зору маркетингу надає можливість вдосконалити діяльність аграрних підприємств,

підвищити ефективність їх роботи, зміцнити їх позиції та ринку та задовольнити потреби споживачів на високому рівні.

Висновки та пропозиції. Управління дистрибуцією аграрних підприємств у контексті маркетингу дозволяє забезпечити ефективне просування продукції від виробника до кінцевого споживача. Вітчизняні агропідприємства стикаються з багатьма проблемами, які перешкоджають ефективному управлінню у даному контексті – складнощі в логістиці та транспортуванні продукції, певні регуляторні та економічні обмеження, особливості сільського господарства, пов'язані з сезонністю продукції та відповідним впливом на канали збуту.

У перспективі управління дистрибуцією в аграрному бізнесі буде активно вдосконалюватись, зокрема, з використанням цифрових технологій та систем управління ланцюгами постачання. Створення інтегрованих маркетингових стратегій для підвищення ефективності дистрибуції дозволить підвищити якість управління дистрибуцією та забезпечити розвиток аграрних підприємств у складних умовах сучасності.

Список використаних джерел

1. Вострякова В.І., Коляденко С.В. Кількісні дослідження відповідального управління агропродовольчими ланцюгами постачання: світовий досвід. URL : <https://surl.li/hzyckl>.
2. Кравчук І.І., Ковальчук В. В. Теоретико-методичні аспекти системного управління маркетингом в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 24-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-87>.
3. Кузьменко О. Роль маркетингу в управлінні аграрним підприємством. *Суспільство. Економіка. Цифровізація*. 2024. №2 (2). С. 22-33. DOI: 10.31379.sed.2.2.2024.11.
4. Стебляк Д. М., Бахтин І. І. Управління дистриб'юторською діяльністю підприємства в міжнародному бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. №49. С. 137-142. URI : <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/68235>.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

Тузюк О. В., магістрантка
Науковий керівник: Мосієнко О. В., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасні умови сьогодення висувають нові вимоги до суспільства, зокрема через зростання проблем психічного здоров'я, спричинених соціальною ізоляцією та стресовими ситуаціями, пов'язаними з війною. В умовах постійної невизначеності, економічних і соціальних змін сучасне українське суспільство потребує менеджерів нового типу, здатних ефективно адаптуватися до негативних соціальних явищ, протистояти загрозам, долати життєві й професійні труднощі, мотиваційно керувати власним розвитком та самовдосконаленням, а також розвивати стресостійкість або резилієнтність забезпечуючи при цьому ефективне управління командами та організаційними процесами.

Протягом останніх десятиліть науковці активно вивчають і розробляють теоретичні та емпірично підтвержені основи концепції резилієнтності (J. R. Davidson, A. Masten, R. Newman, K. M. Connor, G. Richardson та ін.). Було здійснено численні дослідження, спрямовані на виявлення особистісних рис, які сприяють ефективній адаптації до змін і подоланню життєвих труднощів, зокрема стійкості особистості (В.Л. Маришук, В. Чудновський, Б. А. Вяткін, К.К. Платонов та ін.), особистісний потенціал та життєстійкість (С. Мадді, С. Ках, А. Г. Маклаков. Д. Кутелія, Наливайко Т.В. та ін.).

Разом з тим, вітчизняні джерела не мають системних досліджень у сфері менеджменту, де резилієнтність розглядалася б як комплексне, багатовимірне явище. Також відсутнє чітке виокремлення потреби її розвитку та формування на різних управлінських рівнях: від національного й регіонального до локального [2, с. 112].

Основний зміст. Питання формування резиліентності менеджерів у контексті їх здатності ефективно справлятися зі стресовими та кризовими ситуаціями заслуговує на особливу увагу в менеджменті, оскільки без цієї компетенції складно забезпечити стабільність і результативність організаційної діяльності [1, с. 7].

Також управлінська діяльність менеджера відзначається великою різноманітністю та складністю професійних завдань, жорсткими часовими та ресурсними обмеженнями під час прийняття рішень, наявністю інформаційної невизначеності, підвищеною відповідальністю за професійні помилки та результати діяльності, потребою у підтримці позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, а також множинною підпорядкованістю в структурі управління.

Зазначені особливості зумовлюють потребу у вивченні психологічних чинників і закономірностей прояву поведінкових реакцій у стресових умовах у осіб, що займають керівні посади.

«Опитувальник життєстійкості» С. Мадді використовується для оцінки рівня здатності менеджера ефективно протидіяти стресовим впливам, зберігаючи внутрішню рівновагу, психологічну стабільність і високий рівень результативності управлінської діяльності навіть у складних організаційних умовах. Опитувальник життєстійкості містить загальний показник та три шкали: залучення (активна участь і задоволення від діяльності), контроль (віра у власну здатність впливати на події) та прийняття ризику (готовність діяти в умовах невизначеності й отримувати досвід із будь-яких ситуацій).

У дослідженні брали участь 38 керівників, з них 7 менеджерів вищої ланки, 14 менеджерів середньої ланки та 17 менеджерів нижчої ланки молокопереробного підприємства.

Згідно з отриманими результатами, показники за шкалою «Залучення» свідчать, що керівники вищої та середньої ланки є самодостатніми особистостями з активною життєвою позицією, усвідомлюють власну значущість і здатні зберігати цілеспрямованість попри труднощі. Водночас серед менеджерів

нижчої ланки спостерігається схильність до втрати самоконтролю та пасивності у стресових ситуаціях.

Результати за шкалою «Контроль» свідчать, що більшість менеджерів загалом мають середній рівень упевненості у власних можливостях долати труднощі. Водночас у представників нижчої ланки управління цей показник помітно нижчий, що вказує на слабшу здатність зберігати самоконтроль і приймати ефективні управлінські рішення в умовах стресу.

Рівень вираженості життєстійкості та її складових у групах менеджерів різних рівнів управління наведено на рис. 1.

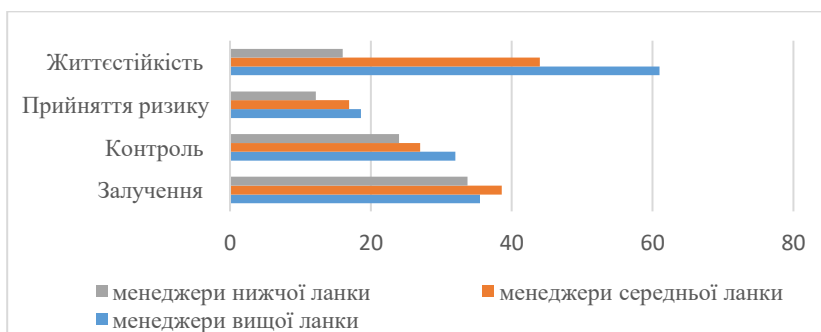


Рис. 1. Показники життєстійкості у менеджерів різного рівня управління, бали

Менеджери вищої та середньої ланки демонструють високий рівень готовності до прийняття ризику, що є ключовою управлінською компетенцією. Натомість більшість керівників нижчої ланки схильні уникати ризику, віддаючи перевагу стабільності й безпеці, що знижує їхню ефективність у стресових управлінських ситуаціях.

Загальний рівень життєстійкості менеджерів загалом перебуває на середньому рівні, однак у представників нижчої ланки управління він суттєво нижчий. Це є ризиковим фактором для ефективності менеджменту, адже діяльність керівників пов'язана зі стресом, і низька життєстійкість знижує їхню

здатність адекватно реагувати на виклики та підтримувати результативність роботи.

Висновки та пропозиції. Аналіз показав недостатній рівень сформованості резиліентності у менеджерів, що підтверджує потребу в цілеспрямованому розвитку цієї компетентності. Застосування конструктивних копінг-стратегій та впровадження спеціальних психологічних тренінгів щодо контролю в стресовій ситуації, підвищення рівня життєстійкості та самоконтролю дозволить сформувати професійну резиліентність у менеджерів задля пошуку ефективних напрямів вирішення кризових ситуацій.

Список використаних джерел

1. Адаменко Л. С. Актуальні підходи до проблеми дослідження психічної резильєнтності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. С. 5-13.
2. Мерзлякова О. Л. Резильєнтність або психологічна стійкість: концепт, вимірювання, розвиток (аналітичний огляд). *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки*. 2023. С. 96-120.

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЮ ТРИВОЖНІСТЮ В КОЛЕКТИВІ

Хомич О. В., магістрант
Науковий керівник: Паламарчук Т.М., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах інтенсивного розвитку організацій та зростання вимог до професійної діяльності працівників важливого значення набуває проблема психологічного благополуччя у трудових колективах. Одним із чинників, що істотно впливає на ефективність роботи та міжособистісну взаємодію є психологічна тривожність.

Вона проявляється у формі внутрішнього напруження, невпевненості, відчуття небезпеки чи нестабільності, що виникають як реакція на зовнішні або внутрішні загрози у професійному середовищі [1, с. 23].

Психологічна тривожність у колективі є не лише індивідуальною емоційною реакцією, але й соціально-психологічним феноменом, який відображає загальний емоційний стан групи. Її підвищений рівень може призводити до погіршення морально-психологічного клімату, зниження продуктивності праці, посилення конфліктності та зростання професійного вигорання.

Саме тому дослідження сутності, причин і наслідків тривожності у колективі, а також пошук ефективних інструментів її подолання мають важливе наукове й практичне значення. Феномен тривожності був і залишається предметом наукових досліджень багатьох відомих учених, таких як Ч. Спілбергер, Р. Бернс, З. Фройд, К. Роджерс, Р. Мей, Ю. Лановенко, С. Тимченко, Е. Фромм, Г. Айзенк та інші.

Основний зміст. На психологічний стан працівників мають вплив як зовнішні фактори (щоденні новини, можливість особистих втрат, невизначеність у майбутньому), так і внутрішні (психологічна готовність, індивідуальний рівень стресостійкості,

особистий досвід і підтримка від керівництва та колег). Тривожність і нестабільність, пов'язані з війною, призводять до зниження продуктивності праці, емоційного вигорання, та до скорочення робочого персоналу через втрати кадрів, пов'язані з особистим чи професійним виснаженням.

Ефективне управління психологічною тривожністю у колективі передбачає системне використання психологічних, організаційних та комунікативних інструментів, спрямованих на створення безпечного, підтримувального та мотивуючого робочого середовища [2, с. 232].

До організаційно-управлінських інструментів належать:

- оптимізація робочого навантаження – рівномірний розподіл завдань, запобігання перевтомі та вигоранню;
- система мотивації та оцінювання праці, що запобігає напруженню, пов'язаному з відчуттям несправедливості;
- чітке визначення ролей і функцій – зменшує невизначеність і сприяє відчуттю контролю над робочими процесами;
- гнучкі форми організації праці (дистанційна робота, гнучкий графік) – знижують рівень стресу, пов'язаного з робочими обмеженнями.

Психологічні інструменти спрямовані на підтримку емоційної рівноваги працівників: індивідуальне та групове консультування, психологічні тренінги з розвитку емоційної компетентності, навичок стрес-менеджменту та резильєнтності. Ефективним є застосування когнітивно-поведінкових технік, що допомагають працівникам усвідомлювати та змінювати деструктивні переконання, які спричиняють тривожність.

Для згуртованості колективу, формування відчуття єдності, взаємної підтримки та безпеки, що є ефективною протидією тривожним станам у трудовому колективі, використовують соціально-психологічні інструменти: тимблдинг, розвиток корпоративної культури, наставництво та коучинг.

Не менш важливу групу становлять профілактичні інструменти: постійний моніторинг психологічного клімату в колективі, виявлення ранніх проявів напруження чи емоційного

виснаження, впровадження програм профілактики професійного вигорання та організацію відпочинку й рекреаційних заходів [1, с. 24].

Таким чином, ефективне управління психологічною тривожністю в колективі потребує комплексного підходу, що поєднує управлінські, психологічні та соціальні інструменти. Такий підхід забезпечує стабільність емоційного стану працівників, підвищує їхню продуктивність праці і сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в організації.

Висновки та пропозиції. Ефективне управління психологічною тривожністю в колективі є важливою складовою сучасного управління персоналом, що безпосередньо впливає на результативність діяльності організації. Застосування комплексу організаційних, психологічних, комунікативних, соціально-психологічних та профілактичних інструментів дає змогу знизити рівень емоційної напруги, підвищити адаптивність працівників і сформувати позитивний психологічний клімат. Важливо, щоб керівництво системно впроваджувало ці інструменти, орієнтуючись на підтримку добробуту працівників, розвиток довіри та взаємоповаги у колективі. Такий підхід сприятиме зміцненню організаційної культури, підвищенню мотивації персоналу та забезпеченню стабільності трудових відносин.

Список використаних джерел

1. Амплєєва О.М. Особливості дослідження рівня тривожності в майбутніх психологів. *Габітус*. Миколаїв. 2022. №42. С. 22-26.
2. Каськов І. В., Марчевська А. А. Теоретичні аспекти тривожності та її вплив на самооцінку в юнацькому віці. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 4. С. 230–235.
3. Тюріна В. О., Солохіна Л. О. Вплив військових конфліктів на психічне здоров'я людини: короткий огляд зарубіжних досліджень. *Матеріали наук.-практ. конфер. «Особистість, Суспільство, Війна»*. Харків, 2022. С. 116 -121.

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

Чекан О.І.

Ягельська К.Ю.

Державний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах зростаючої конкуренції, цифрової трансформації та нестабільності ринкового середовища підприємства потребують нових підходів до забезпечення своєї конкурентоспроможності. Одним із ключових механізмів досягнення довгострокової конкурентної стійкості виступає стратегічний маркетинг – система дій, спрямованих на розроблення та реалізацію маркетингових стратегій, що узгоджуються з місією, ресурсним потенціалом і потребами споживачів.

Серед останніх наукових доробок, що характеризуються вагомим внеском у дослідження стратегічного маркетингу, доцільно назвати праці таких науковців, як Л. Пронько, К.Токар, В. Закусило, Н. Гавловська, Н. Пачева, Л. Лутай та інших. У науковій літературі стратегічний маркетинг розглядається як складова стратегічного управління підприємством, відповідно його дослідження не втрачає актуальності, оскільки дозволяє розробляти ефективні довгострокові рішення в умовах нестабільного ринку, забезпечувати гнучкість підприємства, зміцнювати бренд і формувати стійкі конкурентні переваги. Попри значне наукове підґрунтя в цій сфері, недостатньо дослідженим залишається питання практичної інтеграції стратегічного маркетингу в систему забезпечення конкурентної стійкості підприємств, особливо в умовах кризових процесів, турбулентності ринку та трансформації споживчих моделей поведінки.

Основний зміст. Стратегічний маркетинг – це довгостроковий підхід до управління ринковою діяльністю підприємства, який ґрунтується на глибокому розумінні потреб

споживачів, аналізі конкурентного середовища та формуванні унікальної ціннісної пропозиції. Його головна роль полягає у забезпеченні конкурентної стійкості підприємства шляхом адаптації до ринкових змін, прогнозування поведінки споживачів і формування сталих конкурентних переваг. Основні етапи формування конкурентної маркетингової стратегії наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Етапи формування маркетингової стратегії

Етап	Зміст	Очікуваний результат
1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Дослідження макро- і мікросередовища, оцінка конкурентів, аналіз споживачів	Виявлення загроз, можливостей, сильних і слабких сторін
2. Визначення стратегічного становища	SWOT-аналіз, позиціонування, оцінка ринкової частки	Формування реалістичного бачення ринкової позиції
3. Виявлення конкурентних переваг	Ідентифікація унікальних ресурсів, компетенцій, брендівих активів	Побудова основи для диференціації
4. Вибір методів конкурентної боротьби	Стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування	Визначення тактичних інструментів
5. Реалізація стратегії	Впровадження маркетинг-міксу (4P), комунікацій, цифрових каналів	Досягнення цільових показників
6. Оцінка результатів і коригування	KPI, аналіз ефективності, адаптація до змін	Підвищення гнучкості та життєстійкості

Джерело: побудовано на основі [1].

У динамічному середовищі стратегічний маркетинг має бути адаптивним, що передбачає постійний моніторинг

споживчої поведінки, коригування стратегій, використання цифрових аналітичних інструментів та оперативне реагування на дії конкурентів. Такий підхід дозволяє не лише зберігати позиції на ринку, а й відкривати нові можливості для розвитку. Так, наприклад, стратегічний маркетинг в умовах війни та післявоєнний період спрямований найперше на стабілізацію компанії, що передбачатиме економію бюджету, зосередження уваги на найбільш прибутковому та стабільному продукті, відмові від далекоглядних проєктів [2].

Інтеграція маркетингу в систему стратегічного управління передбачає його узгодження зі стратегічним плануванням, управлінням ресурсами, організаційною структурою та корпоративною культурою. Маркетингова стратегія має бути складовою корпоративної стратегії, узгодженою з місією, ресурсним потенціалом і цінностями підприємства [3, с. 75–83].

Висновки та пропозиції. Стратегічний маркетинг виступає ключовим чинником забезпечення конкурентної стійкості підприємства, оскільки сприяє адаптації до ринкових змін і формуванню довгострокових переваг. Його ефективність визначається рівнем інтеграції в систему стратегічного управління та здатністю до швидкої адаптації в умовах невизначеності. Доцільним є розроблення методичних підходів до оцінки ефективності маркетингових стратегій і створення інструментів їх адаптації до різних ринкових умов.

Список використаних джерел

1. Закусило В., Гавловська Н. Маркетингова складова стратегування розвитку підприємницьких структур. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 121–126. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/22/55>
2. Пачева Н., Лутай, Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2540/2460>
3. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. С. 75–83. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164>

ЦИФРОВА ЛОЯЛЬНІСТЬ У КРОСКУЛЬТУРНОМУ МАРКЕТИНГУ: АДАПТАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙ ДО ЛОКАЛЬНИХ РИНКІВ

Шевченко Д. А.

Науковий керівник: Кармазінова В. Д.

Державний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень: У сучасних умовах глобалізації бренди все частіше зіштовхуються з потребою адаптації до різних культурних моделей споживання. Успішна діяльність підприємства залежить не лише від ціни та якості товару, а й від здатності вибудувувати довготривалі відносини лояльності зі споживачами через різні канали комунікацій. Водночас, з розвитком цифрових технологій, управління лояльністю споживачів вийшло за межі звичайного, тому, існує реальна потреба у налагодженні зв'язків у цифровому просторі. У дослідженні Dika «The Role of Emotional Branding in Customer Loyalty: A Cross-Cultural Perspective» розглянуто, як емоційний брендинг впливає на лояльність у різних культурах. Виявлено, що тонкі, реляційні повідомлення краще працюють у колективістських та висококонтекстних культурах, а явні, ідентичні повідомлення краще працюють в індивідуалістичних культурах. Тому, комунікація лояльності має бути культурно доречною.

Основний зміст: Поняття цифрової лояльності можна пояснити як інтеграцію поведінкової та емоційної прихильності споживача до бренду, що формується в цифровому просторі. Вона відрізняється від традиційної лояльності тим, що цифрова базується на персоналізації контенту, інтерактивності, швидкості обміну інформацією - це дає змогу брендам оперативніше реагувати на будь-які потреби і запити клієнтів. Дослідники зазначають, що емоційна складова цифрової лояльності посилюється через візуальний контент, взаємодію в соціальних мережах і storytelling. Завдяки цьому вибудовується емоційний зв'язок між споживачем і брендом, який інколи може бути навіть

сильнішим, ніж у традиційній офлайн-комунікації. Навіть сегментація споживачів з кожним роком все більше занурюється у нейромаркетинг та інші психографічні складові, оскільки сьогодні маркетинг – це про емоції та маніпулювання підсвідомістю споживача. [1]

Через існування культурних відмінностей визначається сприйняття цифрового контенту, реакція сприйняття цього контенту й програм лояльності. Для прикладу у індивідуалістичних країнах (США, Велика Британія) перевага надається персональній автономії та емоціям, тобто, на програмі лояльності це відобразиться тим, що більше ефективності будуть приносити індивідуальні стимули: персональні бонуси, ексклюзивні пропозиції та знижки. Для порівняння, колективістські країни (Китай, Індонезія) фокусуються на груповій гармонії та емоційній стриманості, тому в даному випадку більшу роль відіграватимуть різні соціальні підтвердження: відгуки, рекомендації тощо). Після дослідження реклами в цифровому середовищі Південно-Східної Азії можна виділити те, що успішність маркетингових кампаній прямо залежить від локалізації комунікацій, тобто, використання традиційних кольорів, символів, місцевої мови, національних свят і так далі – це відображає сутність моделі культурних вимирів Хофстеде, коли довгострокова орієнтація та уникнення невизначенності впливають на спосіб комунікації та сприйняття бренду в цілому. [2]

Sephora - компанія, яка застосувала адаптацію програм лояльності до різних країн. Вона адаптувала свої програми до різних регіонів світу, таких як Європа, Азія, США. У європейських країнах робиться акцент на персоналізації та естетичних цінностях. У додатку можна використати різні beauty-консультації на основі індивідуального запиту. У Азії програма має колаборації з місцевими соціальними мережами (WeChat та інші), там користувачі можуть отримувати відгуки, рекомендації, бонуси за пости. У США використовуються елементи гейміфікації, за які можна отримати бонусні бали. Як результат, у

2024 році частота покупок серед учасників програми зросла на 25%. [3]

Висновки та пропозиції: Для врахування культурних особливостей можна виокремити ключові інструменти підвищення цифрової лояльності:

- Локалізація контенту – врахування місцевих цінностей та традицій, адаптація візуального стилю, переклад.

- Персоналізація через Big Data – враховувати поведінку та культуру споживачів при створенні пропозицій та рекомендацій.

- Етична аналітика – прозоре використання персональних даних, особливо на ринках, де споживачі чутливі до приватності.

- Емоційний брендинг та позиціонування – використання актуальних культурних символів та історій для того, щоб підвищити емоційну прихильність.

- Соціальні ком'юніті – створення онлайн-платформ або онлайн-спільнот, де користувачі могли б ділитися своїми відгуками, рекомендаціями та досвідом.

У сучасному кроскультурному маркетингу цифрова лояльність є ключовим елементом, що поєднує в собі локалізацію, емоційну релевантність та технологічну інтеграцію. Дослідження показують, що одні й ті самі програми лояльності та маркетингові стратегії можуть давати різний ефект. Але водночас в період глобалізації, ринки споріднюються, що в певних моментах грає на руку бренду. Отже, побудова успішної цифрової лояльності в першу чергу залежить від того, як бренд поєднує локальну чутливість з глобальною стратегією.

Список використаних джерел

1. R. P. Dika, Mirsal. The Role of Emotional Branding in Customer Loyalty: A Cross-Cultural Perspective. *Optimal Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.

URL: <https://doi.org/10.55606/optimal.v5i1.6550>.

2. Saipul. Cross-Cultural Advertising in Southeast Asia: Market Trends, Digital Engagement, and Cultural Adaptation. *Journal of Communication*.

URL: <https://doi.org/10.61978/communic.v2i2.774>.

3. Enrich Labs. Sephora Social Media Strategy: Case Study | Enrich Labs. *Enrich Labs | AI Marketing Agents for Ecommerce, Social Media, and B2B SaaS Startups*.

URL: <https://www.enrichlabs.ai/case-study/sephora-social-media-strategy>

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ЗМІН ТА КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Ткачук Д. В., магістрант
Науковий керівник: Данкевич В. Є., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Функціонування системи первинної медичної допомоги в Україні зазнало суттєвих трансформацій у зв'язку з воєнними діями, зміною соціально-економічних умов та реформуванням галузі охорони здоров'я. Первинна ланка є базовою основою медичної системи, від ефективності якої залежить доступність і якість медичних послуг для населення. В умовах кризових викликів особливого значення набувають інноваційні механізми управління, що дозволяють адаптувати систему до швидких змін, оптимізувати ресурси та забезпечити стабільність надання послуг.

Одним із ключових напрямів інноваційного управління є інтеграція первинної медичної допомоги в ширший контекст публічного управління та соціальної політики. Це означає, що управлінські рішення повинні враховувати не лише медичні стандарти, а й соціально-економічні чинники, безпекові ризики та гуманітарні потреби.

Первинна медична допомога (ПМД) є одним із інструментів у вирішенні завдання досягнення населенням такого рівня здоров'я, який дозволить йому вести продуктивний в соціальному та економічному плані спосіб життя. Вона становить невід'ємну частину як національної системи охорони здоров'я, здійснюючи її головну функцію і будучи її центральним ланкою, так і загального соціально-економічного розвитку суспільства. Як зазначає Гладун, ефективне адміністративно-правове регулювання охорони здоров'я є основою для формування гнучкої та стійкої системи, здатної функціонувати в умовах криз [1].

Інноваційні механізми управління передбачають використання інтеграційного підходу, який дозволяє координувати діяльність між різними секторами - державними органами, місцевим самоврядуванням, медичними установами та громадськими організаціями. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли система охорони здоров'я працює в режимі підвищеного навантаження та обмежених ресурсів. Зарубіжний досвід демонструє, що поєднання державних і приватних ініціатив, а також міжрегіональна координація значно підвищують ефективність надання первинної допомоги [2].

Важливою складовою є антикризове управління, що ґрунтується на швидкому реагуванні та адаптації процедур. В умовах воєнного стану управлінці первинної медичної допомоги повинні оперативно приймати рішення щодо зміни маршрутів пацієнтів, мобілізації кадрових і матеріальних ресурсів, запровадження телемедичних сервісів. Наказ МОЗ № 496 від 17.03.2022 року створив нормативну основу для адаптації роботи медичних закладів у кризових умовах [5], що підтвердило необхідність гнучкого та стратегічного управління змінами.

Суттєву роль у стабільності системи первинної медичної допомоги відіграє проєктний менеджмент. Він дозволяє планувати та реалізовувати інноваційні рішення з чітким визначенням цілей, етапів і результатів. Проєктний підхід дає змогу залучати міжнародну технічну допомогу, ефективно використовувати бюджетні кошти, впроваджувати сучасні технології та розширювати спектр послуг для населення [4]. Це відповідає логіці трансформаційних процесів, коли управління змінами стає системним і довгостроковим.

Інтеграція цифрових технологій - ще один стратегічний напрям інноваційного управління первинною ланкою. Електронні медичні записи, системи електронного направлення, онлайн-консультації та телемедичні сервіси дозволяють не лише підвищити доступність допомоги, а й оптимізувати управлінські процеси. Такі інструменти стають особливо важливими для громад, що перебувають у зоні ризику, забезпечуючи

безперервність медичного обслуговування навіть за обмежених ресурсів.

Нарешті, розвиток партнерств між державними, муніципальними та громадськими структурами формує інноваційне управлінське середовище, яке підтримує систему первинної медичної допомоги в умовах нестабільності. Як зазначає Ромашка (2024), інтегровані системи охорони здоров'я, побудовані на таких партнерствах, дозволяють ефективніше координувати медичні послуги, зменшувати дублювання функцій та покращувати якість обслуговування [8]. Це створює передумови для більш стійкої та адаптивної моделі охорони здоров'я, здатної витримувати кризові навантаження.

Таким чином, інноваційні механізми управління первинною медичною допомогою повинні спиратися на поєднання інтеграційного, проектного та антикризового підходів. Їх ефективна реалізація забезпечує не лише стабільність системи у періоди криз, а й підвищує якість і доступність медичних послуг у довгостроковій перспективі. Це створює умови для сталого розвитку сектору охорони здоров'я в умовах трансформаційних процесів, які переживає країна.

Основний зміст. Система первинної медичної допомоги є ключовою ланкою охорони здоров'я, яка забезпечує базові та найбільш доступні послуги для населення. В умовах воєнних дій, масових переміщень та економічних трансформацій саме ця ланка опинилася в центрі управлінських викликів. Сучасна ситуація вимагає не просто підтримання її функціонування, а впровадження інноваційних механізмів управління, які здатні забезпечити адаптивність, безперервність та якість медичних послуг. Ці механізми мають охоплювати як організаційні, так і технологічні зміни, з урахуванням антикризових і інтеграційних підходів.

Інтеграційне управління первинною медичною допомогою передбачає координацію між різними секторами - державним, муніципальним, приватним та громадським. Така модель дозволяє мобілізувати ресурси, забезпечувати швидку взаємодію та гнучке реагування на зміни в середовищі.

Значне місце у забезпеченні стійкості первинної ланки займають проєктні підходи. Управління через реалізацію чітко структурованих проєктів дає змогу планувати стратегічні дії, залучати зовнішні ресурси, визначати конкретні результати та

оцінювати ефективність. Проектний менеджмент особливо актуальний для розвитку телемедицини, цифрових медичних сервісів, відновлення амбулаторій у зонах ризику та підвищення якості обслуговування пацієнтів у віддалених громадах. Не менш важливою складовою є антикризове управління, яке передбачає оперативне прийняття рішень у нестабільних умовах.

Інноваційні механізми управління системою первинної медичної допомоги формують основу для побудови стійкої, адаптивної та ефективної моделі охорони здоров'я. Їх поєднання - інтеграційних, проектних і антикризових підходів - забезпечує баланс між оперативним реагуванням та стратегічним розвитком. У результаті система первинної допомоги здатна не лише витримувати кризові навантаження, а й еволюціонувати, підвищуючи якість і доступність медичних послуг для населення в умовах постійних змін.

Висновки та пропозиції. Система первинної медичної допомоги відіграє стратегічну роль у забезпеченні доступності медичних послуг та стійкості сектора охорони здоров'я в умовах воєнних і соціально-економічних викликів. Аналіз показує, що ефективне управління цією системою неможливе без впровадження інноваційних механізмів, які дозволяють гнучко реагувати на зміни, забезпечувати координацію між секторами та підтримувати безперервність надання допомоги населенню. Інтеграційний, проектний та антикризовий підходи створюють основу для формування стійкої управлінської моделі первинної ланки.

Інтеграційне управління сприяє об'єднанню ресурсів і зусиль державних, муніципальних та громадських структур, що дає можливість підвищити ефективність прийняття рішень і швидкість реагування на виклики. Використання проектного менеджменту дозволяє планувати і реалізовувати стратегічні ініціативи, залучати фінансову підтримку та впроваджувати сучасні цифрові рішення. Антикризові інструменти, своєю чергою, гарантують функціонування медичних закладів навіть у нестабільних умовах.

Доцільно розширювати практику впровадження інноваційних управлінських механізмів на місцевому рівні, розробляти стандартизовані протоколи реагування на кризові ситуації та зміцнювати партнерства між секторами. Рекомендується активніше використовувати телемедицину,

цифрові сервіси та міжвідомчу координацію для підвищення стійкості системи первинної медичної допомоги. Такий підхід сприятиме створенню ефективної, адаптивної та орієнтованої на потреби населення моделі охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1.Гладун З. С. Адміністративно-правове регулювання відносин у сфері охорони здоров'я населення. *Міжнародні науково-практичні інтернет-конференції юридичного та історичного спрямування*. URL: https://www.lex-line.com.ua/?Language=ru&go=full_artic17.

2.Гомон Д. О., Денисова А. В. Зарубіжний досвід організації забезпечення охорони здоров'я. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2016. № 4. С. 123.

3.Гумін О. М., Пряхін Є. В. Адміністративно-правове забезпечення: поняття та структура. *Наше право*. 2014. № 4. С. 46–50.

4.Державний веб-портал бюджету для громадян. Київ, 2025. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 07.10.2025).

5.Деякі питання надання первинної медичної допомоги в умовах воєнного стану: наказ МОЗ України від 17.03.2022 р. № 496. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0496282-22#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

6. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення доступності медичної та реабілітаційної допомоги у період дії воєнного стану: Закон України від 29.07.2022 р. № 2494-IX. *База даних «Законодавство України» / ВР України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2494-20#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

8. Ромашка С. В. Роль закладів первинної медичної допомоги у запровадженні інтегрованих систем охорони здоров'я. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 120

УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ У УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Халимівський В. І., магістрант
Науковий керівник: Бездітко О.С., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах розвитку економіки господарська діяльність будь-якого підприємства невід'ємно супроводжується ризиками, які проявляються у фінансовій, виробничій, логістичній, маркетинговій та інших сферах. Ризики можуть виникати як під впливом зовнішніх чинників (нестабільність ринку, політичні чи економічні кризи, воєнні дії), так і внутрішніх (помилки в управлінні, неефективна організація бізнес-процесів, нестача ресурсів). Саме тому управління ризиками набуває особливого значення як ключовий інструмент забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

Разом з тим, на практиці не всі підприємства мають розвинені або системно організовані механізми управління ризиками. Відсутність ефективної системи ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків часто призводить до зниження фінансової стійкості, втрати партнерів, порушення логістичних ланцюгів чи навіть банкрутства.

Попри вагомий внесок вітчизняних і зарубіжних вчених, які приділили значну увагу управлінню ризиками такі, як Вітлінський В.В., Великоіваненко Т.І., Самойленко В.В., Дембо Р. та ін. залишається поза увагою саме системне управління ризиками.

Основний зміст. Ризик є постійним супутником будь-якої ринкової економіки, адже підприємницька діяльність неможлива без прийняття управлінських рішень у ситуаціях, коли результат не може бути гарантований наперед. Підприємство завжди діє в

умовах невизначеності, де існує безліч зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на його ефективність. Ризик у цьому контексті виступає не лише загрозою, але й стимулом до пошуку більш ефективних шляхів розвитку, оптимізації процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Повністю усунути економічні ризики у процесі господарської діяльності неможливо, оскільки вони зумовлені об'єктивними властивостями економічної системи — наявністю конфліктних інтересів, непередбачуваністю ринкової кон'юнктури, недостатністю або неточністю інформації, а також відсутністю можливості точно спрогнозувати зміни параметрів економічних процесів і поведінку учасників ринку.

Об'єктами ризику можуть бути різні елементи господарської системи. Зокрема, ризик може виникати під час здійснення окремих господарських операцій, виробництва певного виду продукції, упровадження нових технологічних процесів або реалізації окремих напрямів діяльності підприємства. Також ризику піддаються цілі суб'єкти господарювання — підприємства, об'єднання, галузі, а в ширшому контексті — навіть окремі країни або регіони, економіка яких може зазнавати впливу глобальних чи локальних кризових явищ.

Усі об'єкти ризику є складними системами, що складаються з багатьох взаємопов'язаних елементів — економічних, організаційних, технічних, кадрових, соціальних тощо. Взаємодія цих елементів створює певну цілісність, у межах якої виникають і проявляються ризики різної природи та інтенсивності.

Економічний ризик, таким чином, є об'єктивною і невід'ємною категорією господарської діяльності. У сучасних умовах він посилюється під впливом глобалізаційних процесів, політичної нестабільності, воєнних дій, коливань валютних курсів, зміни законодавчих норм, екологічних загроз тощо.

Саме тому управління ризиками стає одним із найважливіших напрямів стратегічного управління підприємством. Ефективна система ризик-менеджменту передбачає постійний моніторинг середовища, ідентифікацію

потенційних загроз, їх оцінювання та розробку заходів для зниження або запобігання негативним наслідкам. При цьому головна мета управління ризиками полягає не лише у мінімізації можливих втрат, а й у досягненні оптимального співвідношення між рівнем ризику та очікуваним результатом.

Комплексний підхід до управління ризиками включає фінансові, організаційні, технічні та кадрові заходи, що дозволяють забезпечити стабільність діяльності підприємства навіть за умов постійних змін ринкового середовища. Сучасна система ризик-менеджменту має бути гнучкою, адаптивною та інтегрованою у загальну стратегію розвитку підприємства, забезпечуючи його здатність своєчасно реагувати на виклики, використовувати ризики як джерело нових можливостей і досягати сталого розвитку.

Висновки і пропозиції. Отже, проблема формування та вдосконалення системи управління ризиками господарської діяльності є надзвичайно актуальною. Її вирішення потребує комплексного підходу, який включає аналіз ризиків, розробку заходів щодо їх мінімізації, а також впровадження сучасних методів і технологій ризик-менеджменту, що дозволять підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Список використаних джерел

1. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4 (2). С. 42-51.
2. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.
3. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №3-4(316-317). С. 126- 136.

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІНТЕРНЕТ- МАРКЕТИНГ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Якобчук А. О., магістрант
Науковий керівник: Швець Т. В., к. е. н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасному глобалізованому середовищі торгівельні підприємства стикаються з необхідністю цифрової трансформації, яка охоплює всі аспекти їхньої діяльності – від логістики до маркетингу. Диджиталізація стала не лише технологічним трендом, а й стратегічною необхідністю для забезпечення адаптації до змін у поведінці споживачів та інтеграції в цифрову економіку й конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень. Останні дослідження підтверджують, що цифрові інструменти, зокрема інтернет-маркетинг, мають значний вплив на прибутковість, лояльність клієнтів та ефективність бізнес-процесів [1]. Згідно з проведеними дослідженням онлайн-маркетинг у роздрібній торгівлі у Фінляндії сприяє зростанню продажів, покращенню взаємодії з клієнтами та формуванню ефективних стратегій [2]. Цифровий маркетинг у модному ритейлі дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати задоволеність споживачів [3]. Аналіз наукових публікацій показав, що цифровий маркетинг є ключовим фактором розвитку МСП у глобальному контексті [4].

Основний зміст. Якщо поточні тенденції збережуться, ринок електронної комерції в Україні буде зростати зі середньорічним темпом зростання у 7,4% до 2030 року, що суттєво вплине на прибутки компаній у роздрібному секторі. Онлайн-продажі в країні впали на 24% у 2022 року, але бурхливо зростаючий сектор електронної комерції країни, тим не менш, стимулюється зростанням проникнення Інтернету, добре розвиненою інфраструктурою та великою кількістю онлайн-споживачів [5]. Ці процеси супроводжуються вибуховим зростанням цифрового маркетингу, причому такі компанії, як

Google та Facebook, відповідають приблизно за половину загального бюджету країни на цифровий маркетинг. Для продавців вкрай важливо мати сильну онлайн-присутність, оскільки найпопулярнішими видами веб-сайтів серед клієнтів є відеосайти, пошукові системи та інтернет-магазини [1–4]. З 2026 по 2028 рік очікується, що суспільний сектор електронної комерції матиме стабільне зростання доходів.

В епоху швидкого технологічного прогресу торговцям було б розумно подумати про те, як вони можуть скористатися зростаючим попитом на прості та мобільні способи оплати, розширенням доступу до Інтернету та широким використанням цифрової реклами, а також інтернет-банкінгу, якщо вони хочуть знайти успішні маркетингові стратегії. Роздрібні торговці можуть краще адаптувати свої маркетингові зусилля до змінних потреб фінських споживачів, якщо вони краще розумітимуть зміни в поведінці клієнтів, включаючи пріоритетність критичних покупок та витрат [2–3]. Основний прояв диджиталізації та електронного маркетингу набуває наступних векторів: автоматизація процесів, електронна комерція, інтеграція штучного інтелекту.

Впровадження CRM, ERP, POS-систем дозволяє оптимізувати управління запасами, обслуговування клієнтів та аналітику продажів. Онлайн-магазини, мобільні додатки та маркетплейси стали основними каналами продажу, особливо після пандемії COVID-19 та в умовах війни. AI використовується для прогнозування попиту, персоналізації контенту та автоматизації маркетингових кампаній.

Інтернет-маркетинг як стратегічний інструмент включає контент-маркетинг, SEO та SEM, соціальні мережі, Email-маркетинг та чат-боти. Створення цінного контенту (блоги, відео, огляди) для залучення та утримання клієнтів. Оптимізація пошукової видимості та таргетована реклама в Google, Bing, YouTube. Instagram, TikTok, Facebook – провідні майданчики для просування товарів, взаємодії з аудиторією та формування бренду. Автоматизовані комунікації для підтримки клієнтів, інформування про акції та збільшення повторних продажів.

Виклики та бар'єри, які зустрічає інтернет-маркетинг можна характеризувати як такі: низький рівень цифрової грамотності серед персоналу, обмежений доступ до якісної IT-

інфраструктури в регіонах, висока конкуренція в онлайн-просторі та складність утримання уваги споживача.

Висновки та пропозиції. Цифровізація та інтернет-маркетинг є ключовими чинниками трансформації торговельних підприємств. Вони дозволяють не лише оптимізувати операційну діяльність, а й формувати глибокий зв'язок із клієнтами, підвищувати лояльність та забезпечувати сталий розвиток. Зважаючи на зазначене покращення інтернет-маркетингу пов'язане із розробкою національних програм цифрової освіти для МСП, створення регіональних хабів підтримки диджиталізації бізнесу, забезпечення доступу до грантів та консультацій для впровадження CRM, e-commerce та AI-рішень, підтримкою партнерства між бізнесом, університетами та IT-компаніями для розробки інноваційних маркетингових стратегій.

Список використаних джерел

1. Рябов І., Шевкопляс І. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <https://surl.lt/wvtbjk>.

2. Аверічев І. Діджиталізація бізнесу: сфери і необхідність для торговельного підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 22 квіт. 2021). – Київ: КРІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021 С. 34–35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.

3. Попело О., Лисогор І. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №2 (34). С. 117–129. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129)

4. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23–24 листопада 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. 230 с. URL: <https://surl.li/jlvfsk>

5. Андрос С.В., Чан Сі Цо. Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. 2019. №4(10). URL: <https://economics.net.ua/ejorpu/2019/No4/5.pdf>

СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Голубенко О. О., студент

Науковий керівник: Семенда О. В., к.е.н., доцент

Уманський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасна глобальна економіка характеризується посиленням геополітичної нестабільності, що зумовлює трансформацію підходів до маркетингового управління [1; 2]. Традиційні моделі, орієнтовані на стабільні ринки, втрачають ефективність через порушення логістичних ланцюгів, цінову волатильність і ризики постачання. У таких умовах бізнес потребує стратегічної адаптації маркетингу, що передбачає інтеграцію з логістичними процесами, впровадження гнучких цінових моделей і врахування факторів безпеки [3; 4]. Дослідження сучасних авторів (О. Семенда, І. Корман, L. Shulha, J. Nedumpara та ін.) підтверджують актуальність проактивного управління, орієнтованого на стійкість, відповідальність і довіру споживачів. У цьому контексті особливого значення набувають концепції near-shoring, friend-shoring та ESG-принципи як основа репутаційної й конкурентної стійкості підприємств [5-8].

Основний зміст. Стратегії регіоналізації (near-shoring) та альянсового постачання (friend-shoring) виступають ключовими інструментами підвищення стійкості ланцюгів постачання. Дослідження свідчать, що понад 40% керівників підприємств розглядають або впроваджують ці підходи, що демонструє перехід від домінування критерію мінімізації витрат до орієнтації на стійкість, надійність і контроль [9].

Near-shoring передбачає перенесення виробництва до географічно близьких регіонів, що скорочує логістичні відстані, підвищує гнучкість і забезпечує кращий контроль якості. З маркетингового погляду, це створює додану цінність - гарантію

швидкого виконання замовлень і підвищену надійність постачання.

Friend-shoring стимулює співпрацю між країнами зі спільними ідеологічними чи геополітичними орієнтирами. Така стратегія дає змогу брендам позиціонувати продукцію як «надійну» з погляду політичних ризиків і формувати цінову вигоду за геополітичну лояльність, оскільки споживачі дедалі частіше віддають перевагу товарам із країн-партнерів.

В умовах коливань цін на енергоносії, пальне та логістику традиційні методи ціноутворення, засновані на повних витратах, втрачають ефективність. Забезпечення фінансової стійкості потребує впровадження гнучких, ціннісно орієнтованих моделей, що враховують динаміку попиту та поведінку споживачів. Перспективним є параметричний метод ціноутворення, який формує ціну на основі цінності для споживача, а не коливних витрат. Це підвищує адаптивність цінової політики та сприяє збереженню маржі. В електронній комерції, де споживачі надзвичайно чутливі до ціни, доцільним є репозиціонування бренду з акцентом на інноваціях, персоналізації чи надійності постачання [10; 11].

У сучасних умовах маркетингова комунікація виконує функцію управління довірою та репутаційними ризиками. Інтеграція принципів ESG (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності) у комунікаційну стратегію підвищує репутаційну стійкість підприємства.

Використання міжнародних стандартів ISO 31000 (управління ризиками) та ISO 26000 (соціальна відповідальність) сприяє зміцненню конкурентних позицій і демонструє відповідність європейським практикам. Навіть у разі кризових ситуацій проактивна комунікація може мінімізувати втрати та зміцнити довіру споживачів. Зростаюча увага до прозорості й простежуваності ланцюгів постачання особливо важлива для секторів, чутливих до соціальних та екологічних аспектів, зокрема продовольчого ринку.

Висновки та пропозиції. Стратегічна адаптація маркетингу в умовах геополітичної та економічної нестабільності

передбачає глибоку інтеграцію маркетингових, логістичних і фінансових рішень підприємства. Запровадження стратегій nearshoring і friend-shoring формує нову парадигму конкурентоспроможності, у якій ключову роль відіграють не мінімальні витрати, а стійкість і надійність постачання. Ефективне ціноутворення потребує переходу до гнучких, прогнозних і параметричних моделей, орієнтованих на цінність для споживача, тоді як маркетингова комунікація має бути спрямована на формування довіри та управління репутаційними ризиками через інтеграцію принципів ESG.

Для підвищення адаптивності українських підприємств доцільно розробити системи прогнозного фінансово-логістичного моделювання на основі аналізу великих даних, що дозволить оперативно реагувати на коливання витрат і попиту. Важливо також посилювати комунікацію з акцентом на прозорості ланцюгів постачання та соціальній відповідальності, перетворюючи логістичну стійкість на вагомий елемент ціннісної пропозиції бренду.

Список використаних джерел

1. Шульга Л. В., Бандурка Д. І., Гудзенко В. Ю., Миролубов І. О. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2025. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.83>

2. Nedumpara J. Editorial: Friendshoring, Nearshoring, Greenshoring and Reshoring: Changing Faces of Global Supply Chains and its Impact on International Economic Law. 2024. Issue. 19. p.125-128.

3. Семенда О.В. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2025. №75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51>

4. Семенда О.В. Стратегії маркетингової адаптації бізнесу в Україні до умов невизначеності. *Norwegian Journal of*

development of the International Science. 2025. №158. С. 21-27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15657606>

5. What's the difference between 'friendshoring' and other global trade buzzwords? *Weforum*. 2023. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/02/friendshoring-global-trade-buzzwords/>

6. Colamatteo A., Cassia F., Sansone M. Near-shoring versus far-shoring: effects on customer perceived quality and purchase intention. *The TQM Journal*. 2021.

7. Дергало Б. В., Середюк К. М. Методи управління ціновою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.20>

8. Engaging on food systems. *UN PRI*. 2019. URL: <https://www.unpri.org/sustainable-development-goals/engaging-on-food-systems/4694.article>

9. Nearshoring Not a Passing Fad. *Mhlnews*. 2023. URL: <https://www.mhlnews.com/global-supply-chain/article/21269276/nearshoring-not-a-passing-fad>

10. Корман І.І., Семенда О.В., Макушок О.В. Інтеграція логістичних процесів у цифрових маркетингових стратегіях електронної комерції. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2025. №2(78). С.166-172. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-24>

11. Semenda O., Poveshchenko M., Makushok O., Korman I., Lementovska V. The impact of personalized marketing on the effectiveness of logistics solutions in retail. *International Review of Management and Marketing*. 2025. №15(6). p.149-158. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.20309>

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Грибський Є.О., студент
Науковий керівник: Паламарчук Т.М.
Поліський національний університет

Постановка проблеми. Світовий фармацевтичний сектор у 2024 році оцінюється у 1,65 трлн дол. США з прогнозованим зростанням до 2,35 трлн дол. США до 2030 року при середньорічному темпі приросту близько 6,1 % [3]. При цьому виробничий сегмент (pharmaceutical manufacturing) демонструє ще вищу динаміку – з 503,4 млрд дол. США у 2023 р. до очікуваних 913,6 млрд дол. США у 2030 р. (CAGR \approx 8,9 %) [3].

Для України, як суб'єкта інтеграційних процесів ЄС, фармацевтична сировина є одним із ключових елементів експортного потенціалу та імпортозалежності водночас. За оцінками аналітиків Statista, на частку Північну Америку у 2024 р. припадає близько 42 % глобальних доходів галузі [5], що підтверджує жорстку конкуренцію та високі стандарти контролю якості. Саме тому українські підприємства, які постачають лікарську й рослинну сировину, мають орієнтуватися на міжнародну сертифікацію (ISO, HACCP, FSC, GMP), цифрову простежуваність партій і багатовекторну логістику.

Зарубіжні вчені, зокрема М. Джаберідуст, С. Нікфар, А. Абдоллагіасл, Р. Дінарванд [4] підкреслюють, що глобальні ланцюги постачання фармацевтичної сировини є вразливими до збоїв транспортування, обмеженої кількості постачальників АРІ, зростання витрат на енергію та контролю якості. Це створює потребу у стратегічному управлінні ризиками та багатоканальній системі постачання. На цьому тлі досвід українських компаній, зокрема ТОВ «Елпіс-Україна», є показовим.

ТОВ «Елпіс-Україна» входить до міжнародної групи *SIA*

Elpis та спеціалізується на імпорті, переробці та експорті фармацевтичної та рослинної сировини, спецій і трав [1; 2]. Компанія послідовно розвиває зовнішньоекономічну стратегію з фокусом на розширення географії партнерства (Польща, Латвія, Єгипет), запровадження систем управління якістю (ISO, FSC, НАССР) та формування логістичної мережі складів у прикордонних регіонах.

Зовнішньоекономічна стратегія ТОВ «Елпіс-Україна» спрямована на посилення конкурентоспроможності на ринку фармацевтичної сировини шляхом поєднання експортно-орієнтованої моделі з елементами міжнародної інтеграції. Підприємство понад 20 років забезпечує постачання фармацевтичної, харчової та рослинної сировини, лікарських трав, спецій і сухофруктів на українському та зарубіжних ринках[1]. Вхідження до міжнародної групи SIA Elpis (Латвія) забезпечує стабільність постачання, розширення партнерської мережі та підвищення довіри європейських контрагентів. Підприємство використовує комбіновану модель міжнародної економічної діяльності, що включає імпорт сировини з країн ЄС, Азії та Африки, експорт готової продукції до Польщі, Литви, Єгипту та ОАЕ, а також кооперацію з міжнародними партнерами у сфері фармацевтичних інгредієнтів. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від окремих ринків, забезпечити диверсифікацію каналів постачання та стабільність фінансових потоків.

Суб'єкт господарювання дотримується принципу «від поля до лабораторії», контролюючи всі етапи руху продукції – від заготівлі сировини до експорту. Підприємство «Елпіс-Україна» сертифікований за стандартами ISO 9001, ISO 14001, НАССР, FSC, що гарантує відповідність міжнародним вимогам якості, екологічної безпеки та простежуваності походження продукції. Ці сертифікати є обов'язковою умовою для роботи на ринку ЄС, який у 2024 р. забезпечує понад 40 % глобальних доходів фармацевтичної галузі [5]. В структурі управління ТОВ «Елпіс-Україна» функціонує сектор зовнішньоекономічної діяльності, який відповідає за контракти, аналітику ринків, митний супровід

і комунікацію з партнерами. Також, підприємством активно використовуються ERP- і CRM-системи, що підвищують прозорість операцій і дозволяють контролювати логістику, запаси та документообіг у режимі реального часу. Логістична стратегія передбачає використання складів у Волинській і Житомирській областях та мультимодальних маршрутів через країни ЄС, що мінімізує ризики перебоїв постачання. Діяльність «Елпіс-Україна» має стратегічне значення для розвитку експортного потенціалу вітчизняного фармацевтичного сектору та його міжнародної інтеграції. Послідовно нарощуються обсяги експорту фармацевтичної сировини, розширюється асортимент, укріплюються позиції на ринках ЄС і Близького Сходу. Така політика дозволяє підприємству інтегруватися в міжнародні ланцюги постачання та підвищувати роль України на світовому рівні.

Висновки. Отже, діяльність ТОВ «Елпіс-Україна» демонструє, що успішна реалізація зовнішньоекономічної стратегії у сфері фармацевтичної сировини потребує поєднання диверсифікації ринків, цифрової трансформації та міжнародної сертифікації. Підприємство демонструє ефективну модель інтеграції у глобальні ланцюги постачання, зберігаючи стійкість навіть в умовах воєнних і логістичних ризиків. Стратегія розвитку вітчизняних фармацевтичних підприємств повинна враховувати такі ключові орієнтири: розширення географії експорту та постачання, запровадження міжнародних стандартів (ISO, HACCP, FSC) як інструментів довіри й конкурентних переваг, цифровізація управління ЗЕД, оптимізація логістики шляхом створення складів у прикордонних регіонах, використання мультимодальних маршрутів, розвиток партнерств та кадрового потенціалу у сфері міжнародного менеджменту. Таким чином, стратегічна модель «Елпіс-Україна» доводить, що українські підприємства фармацевтичного профілю здатні ефективно інтегруватися у світовий ринок.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт ТОВ «Елпіс Україна». URL: <https://elpis.ua/> (дата звернення 20.10.2025).
2. ТОП-15 фармацевтичних компаній України. Рейтинги. 2024. URL: <https://uba.top/pharmaceutical-companies-in-ukraine/> (дата звернення 20.10.2025).
3. Global Pharmaceutical Market Size & Outlook, 2024–2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/pharmaceutical-s-market-size/global> (дата звернення 20.10.2025).
4. Jaberidoost M., Nikfar S., Abdollahiasl A., Dinarvand R. Pharmaceutical supply chain risks: a systematic review. Daru. 2013. Vol. 21, № 1. P. 69. DOI: 10.1186/2008-2231-21-69. (дата звернення 20.10.2025).
5. Pharmaceuticals – Worldwide. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/hmo/pharmaceuticals/worldwide> (дата звернення 20.10.2025).

МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИКИ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-ЕКСПАНСІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХНЬОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Кидисюк Д. О.
Науковий керівник: Прокопчук О. А.
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах війни, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, нестабільності сировинних ринків і зростання конкуренції на світовому ринку українські підприємства змушені переходити від ситуативних експортних дій до системної стратегії міжнародної бізнес-експансії. Для картонно-паперової промисловості це стає не лише інструментом зростання, а й способом збереження виробничого потенціалу, доступу до ресурсів, капіталу та технологій. У працях Н. Машчак наголошено, що війна трансформувала модель виходу українських компаній за кордон – від експорту до створення спільних підприємств, релокації та використання інфраструктури ЄС [1]. Т. Мельник підкреслює, що основними бар'єрами залишаються логістичні ризики, сертифікація продукції, валютні коливання та відсутність довгострокового фінансування [2]. Теоретична основа стратегічного підходу моделі Uppsala доводить необхідність поетапної інтернаціоналізації – від експорту до локалізації виробництва та партнерств [4]. Додатково, впровадження екологічних вимог ЄС, зокрема Regulation (EU) 2024/1781 щодо екодизайну продукції, визначає нові стандарти для підприємств, що планують експансію на європейський ринок [3]. Попри наявні дослідження, залишається нерозкритим питання: як саме поєднати стратегічні моделі інтернаціоналізації з галузевою специфікою, воєнними ризиками

та регуляторними вимогами ЄС, тобто – як сформувати практичний механізм удосконалення стратегії і тактики міжнародної експансії.

Основний зміст. Механізм удосконалення стратегії та тактики міжнародної бізнес-експансії українських підприємств картонно-паперової промисловості доцільно вибудовувати як поетапну систему, що поєднує стратегічний, операційно-тактичний та інституційний рівні управління.

1. Стратегічний рівень (модель поетапної інтернаціоналізації). Згідно з концепцією Uppsala Model [4], найефективніший шлях виходу на зовнішні ринки – це поступове розширення міжнародної присутності:

Етап 1 – пасивний експорт;

Етап 2 – активний експорт та контрактне виробництво;

Етап 3 – спільні підприємства з європейськими виробниками упаковки або логістичними компаніями;

Етап 4 – часткова локалізація виробництва в ЄС.

Таким чином, підприємство мінімізує ризики та поступово нарощує присутність на ринку.

2. Тактико-операційний рівень (адаптація продукту і виробництва). Успіх експансії залежить від відповідності продукції регуляторним вимогам ЄС, зокрема Regulation (EU) 2024/1781 про екодизайн та сталу продукцію [3]. Основні вимоги включають: перероблюваність та багаторазовість пакування; зменшення вуглецевого сліду виробництва; використання FSC/PEFC-сертифікованої сировини; цифрове маркування, QR-коди простежуваності. Також до тактичного блоку належать: впровадження енергоощадних технологій, автоматизація виробництва, заміна імпортової целюлози на вторинну/альтернативну (льон, солома, деревинні відходи).

3. Інституційно-фінансовий рівень. Для підтримки експансії необхідне залучення зовнішніх джерел фінансування (ЄБРР, Horizon Europe, InvestEU), страхування ризиків через Експортно-кредитне агентство України (ЕКА) та участь у кластерних об'єднаннях (СЕPI, Pro Carton). Важливо розвивати логістичну присутність: крос-докінгові склади у Львові, Жешуві, Катовіце, Кошице, інтегровані з залізничними та морськими маршрутами (Гданськ, Клайпеда).

Таким чином, механізм міжнародної експансії повинен

поєднувати поетапну стратегію виходу, екологічну та технологічну адаптацію виробництва, фінансово-логістичну підтримку та партнерство з європейськими структурами.

Висновки та пропозиції. Міжнародна бізнес-експансія підприємств картонно-паперової промисловості України має розглядатися не як одноразовий експортний крок, а як поетапна стратегія, що поєднує ринкову присутність, технологічну адаптацію та відповідність регуляторним вимогам ЄС. Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно впроваджувати екодизайн продукції, переходити до використання сертифікованої сировини та цифрових систем простежуваності відповідно до Regulation (EU) 2024/1781. Рекомендується застосовувати комбіновану модель виходу на зовнішні ринки: експорт – контрактне виробництво – спільні підприємства – локалізація виробництва. Ефективність механізму можлива лише за умов підтримки держави через експортно-кредитні гарантії, участь у європейських кластерах та розвиток логістичних хабів в ЄС.

Список використаних джерел

1. Машчак Н. Особливості експансії українського бізнесу на міжнародні ринки в умовах війни. Інноваційні трансформації в умовах глобальних викликів: колективна монографія. Рига: Baltija Publishing, 2024. С. 464-479. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-378-1-18>
2. Мельник Т. Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. Економіка, управління та адміністрування, 2025. № 4(110). С. 3-11. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-3-11)
3. Regulation (EU) 2024/1781 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products, amending Directive (EU) 2020/1828 and Regulation (EU) 2023/1542 and repealing Directive 2009/125/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng>
4. Vahlne J.E., Johanson J. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. J Int Bus Stud. 2017. №48. 1087-1102. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>

ЕФЕКТИВНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ, ЯК ОСНОВА УСПІШНИХ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Мазурок А.Т.

Науковий керівник: Бучацька І. О., к.е.н., доцент
Державний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах високої конкуренції на ринку, ефективність маркетингової діяльності підприємства дедалі більше залежить не тільки від якості стратегічного планування, але й від здатності реалізовувати ці стратегії через взаємодію з партнерами, клієнтами та підрядниками. Ділові переговори виступають ключовим інструментом такої взаємодії. Водночас, сам процес переговорів неможливий без ефективної системи бізнес-комунікацій. Аналізуючи останні дослідження [2; 3] можна помітити недостатню увагу саме до синергетичного зв'язку між якістю комунікативного процесу та результативністю переговорів у специфічному контексті маркетингової діяльності (наприклад, при узгодженні умов з рекламними агентствами, медіа-баерами чи дистриб'юторами). Тема є актуальноючерезважливість визначення основних комунікативних технік, якібезпосередньо впливають на успішне досягнення маркетингових завдань у процесі переговорів.

Основний зміст. Успіх маркетингової діяльності часто детермінується результатом переговорів. Яскравим прикладом є діяльність ТОВ «КОМФІ» («Comfy»). Коли їх маркетологи ведуть переговори з ключовими вендорами (наприклад, «Samsung», «LG» чи «Apple»), обговорюється не лише закупівельна ціна товару [4]. Ключовим предметом переговорів є спільні маркетингові бюджети (так званий со-орmarketing) – тобто фінансування з боку постачальника для національних рекламних кампаній, промо-акцій (як, «Чорна п'ятниця») чи ексклюзивних умов запуску нового продукту. Успішна комунікація, де менеджер «КОМФІ» чітко аргументує

прогнозоване охоплення та ROI, дозволяє отримати від постачальника значні ресурси на просування. Таким чином, якість переговорів прямо впливає на масштаб та рентабельність усієї маркетингової кампанії.

Основою ж будь-яких переговорів є комунікація. Ефективна бізнес-комунікація у цьому контексті – це не просто передача інформації, а комплексний процес, що включає три ключові компоненти:

1. Активне слухання та емпатія. У маркетингових переговорах це дозволяє точно ідентифікувати не лише заявлені позиції, але й приховані інтереси контрагента. Розуміння справжніх потреб (наприклад, потреба постачальника у стабільному збуті, а не лише у високій ціні) дає змогу сформулювати ціннісну пропозицію за принципом «Win-Win» [1, с. 45].

2. Чіткість та структурованість аргументації. Маркетингові рішення базуються на даних. Вміння чітко, лаконічно та переконливо презентувати дані (прогнози попиту, медіа-показники, аналіз конкурентів) під час переговорів є ключовим фактором для обґрунтування своєї позиції та схвалення опонентів до потрібного рішення.

3. Управління вербальними та невербальними сигналами. Особливо актуальним це стає в епоху цифрових комунікацій (Zoom, Teams), де частина невербальних сигналів втрачається. Вміння будувати довіру (рапорт) у віртуальному середовищі, контролювати тон голосу та дотримуватись цифрового етикету стає окремою переговорною компетенцією [3, с. 112].

Невдала комунікація (неправильне трактування термінів, ігнорування культурних відмінностей, емоційна нестриманість) у ділових переговорах призводить до прямих фінансових втрат: зриву рекламних кампаній, укладання не вигідних контрактів чи втрати стратегічних партнерів. Таким чином, комунікація виступає не допоміжною функцією, а фундаментальним інструментом досягнення маркетингових цілей.

Висновки та рекомендації. Результати дослідження підтверджують, що ефективні бізнес-комунікації є ключовою передумовою і засадою успіху ділових переговорів у рамках маркетингової діяльності. Якість комунікаційного процесу безпосередньо впливає на фінансові показники та ринкові результати маркетингових ініціатив.

На підставі отриманих даних рекомендується:

1) включати до програм підготовки маркетологів спеціалізовані тренінги та практичні заняття з переговорних технік із акцентом на розвиток комунікаційних навичок;

2) розробляти корпоративні стандарти (чек-листи) підготовки до маркетингових переговорів, які передбачають обов'язковий аналіз комунікативного стилю контрагента та формування аргументів, заснованих на достовірних даних. У рамках подальших досліджень варто зосередитися на вивченні специфіки міжкультурних комунікацій у переговорах українських маркетингових команд з партнерами зрізних країн у контексті глобалізації.

Список використаних джерел

1. Фішер Р., Юрі У. Шлях до ТАК. Як вести переговори, не здаючи позицій / пер. з англ. 2-ге вид. Київ : Основи, 2019. 208 с.
2. Примак Т. Ю. Комунікаційні стратегії в маркетингу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 320 с.
3. Вікрі К. Нетворкінг для інтровертів. Поради для комфортної та ефективної комунікації /Карен Вікрі. – Київ: Vivat, 2020. – 224 с.
4. Comfy.ua - популярна онлайн-платформа, на якій представлені тисячі товарів різного призначення/ URL: <https://comfy.ua>

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Усачова С. Е.

Науковий керівник: Бучацька І. О., к.е.н., доцент
Державний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми. Сучасні компанії стикаються з низкою викликів в управлінні проєктами: традиційні методи часто призводять до затримок, перевищення бюджету та неефективного використання ресурсів. У цьому контексті ШІ набуває особливого значення, оскільки він дозволяє організаціям автоматизувати рутинні рішення та оптимізувати бізнес-процеси.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження показують, що ШІ значно підвищує продуктивність управління проєктами, фокусуючись на обробці великих даних і автоматизації рутинних завдань. За прогнозами Gartner, до 2030 року ШІ зможе обробляти до 80% щоденної роботи проєкт-менеджера, тоді як, за даними Cognilytica, в організаціях, які вже запровадили ШІ, продуктивність проєктів збільшилася на 20%[5].

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження компанії Price water house Coopers (PwC) виокремлює чотири ключові етапи еволюції ШІ в управлінні проєктами, що відображають зростання його складності й автономності:

I етап. Напершому етапі увага зосереджена на автоматизації та оптимізації через інтеграцію робочих процесів та автоматизації процесів.

II етап. Друга фаза розвитку ШІ зосереджена на застосуванні чат-ботів ШІ, які виконують функції помічників проєктів. Вони беруть участь у взаємодії людини з комп'ютером через розпізнавання мови або тексту. Зокрема, чат-боти здатні планувати зустрічі, перевіряти графіки та прогрес, надсилати нагадування учасникам команди проєкту про заплановані дії.

III етап. Третя фаза розвитку ШІ в управлінні проєктами впроваджує машинне навчання, що забезпечує прогнозну аналітику та може надавати поради менеджеру проєкту,

пропонуючи кращі стратегії управління та реагування на ризики, беручи до уваги досвід минулих проєктів.

IV Етап: Четвертий етап передбачає розробку цілком автономних систем керування проєктами. Різниця від попередніх етапів полягає в тому, що самостійна система повинна мати всеосяжне усвідомлення проєктного середовища та всіх зацікавлених осіб. Для цього системи штучного інтелекту використовують алгоритми сентиментального аналізу, аби сканувати комунікацію з клієнтами та усвідомлювати задоволеність і зобов'язання зацікавлених сторін у будь-який проміжок часу [1].

Ці еволюційні етапи вже знаходять своє відображення у бізнес-процесах українських компаній, які активно використовують ШІ. Metro використовує ШІ в логістиці, фінансах та плануванні, зокрема для обробки документів, прогнозування попиту, прискорення пошуку податкових накладних (М.Е.Дос) та аналізу клієнтів. Мережа аптек «Подорожник» застосовує ШІ в операційних процесах, маркетингу, аналітиці, для аналізу відеопотоку та спрощення роботи фармацевтів. «Епіцентр» застосовує ШІ для автоматизації комунікацій з клієнтами, прогнозування тенденцій, аналізу великих обсягів інформації та генерації контенту[2].

Таким чином, ШІ трансформує управління проєктами, надаючи низку суттєвих переваг: збільшення ефективності завдяки автоматизації повсякденних завдань, прогнозування ризиків, уникнення людських помилок та консультативна підтримка[4].

Проте, впровадження ШІ супроводжується і значними ризиками, які потрібно досліджувати та контролювати: низька готовність працівників, недостатня матеріально-технічна база, залежність від стабільної ІТ-інфраструктури та труднощі з конфіденційністю даних[3].

Висновки. Штучний інтелект став однією з головних частин сучасного управління для компаній, які хочуть залишатися конкурентоспроможними в сучасному бізнес-

середовищі. Для того, щоб досягти повноцінного успіху, критично важливо поєднати людський і штучний інтелект.

Список використаних джерел

1. Бачинський О. І. (2024). Використання штучного інтелекту як інструменту управління проектами. <file:///C:/Users/User/Downloads/3734-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3641-1-10-20240418.pdf>
2. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. KyivstarBusinessHub. <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz>
3. Дриньов Д.М., Войтех К.Р., Тимошенко Р.Р. (2023). Штучний інтелект в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. <http://tnveconom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/437/407>
4. ШІ в управлінні проектами. VisureSolutions. <https://visuresolutions.com/uk/alm-guide/ai-in-project-management/>
5. 6 трендів проєкт-менеджменту. Laba. <https://laba.ua/blog/3059-yak-zminyuyetsya-prodzhekt-menedzhment>

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ІЄРАРХІЧНА СТРУКТУРА СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Благодир Д. В., магістрант
Науковий керівник: Бездітко О. С., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Нині дослідження механізмів реалізації інноваційно орієнтованої стратегії є критично важливим для забезпечення стійкої конкурентоспроможності аграрного сектору, його швидкої модернізації та внеску у економічне відновлення країни в умовах глобальних викликів та воєнної агресії. Теоретичні засади стратегічного управління еволюціонують, інтегруючи новітні підходи: від класиків, зокрема, І. Ансоффа [1], М. Портера [2], Г. Мінцберга [3] та ін до вітчизняних науковців таких як О. Сумець [4], Н. Краснокутська [5] які досліджують впровадження стратегій в умовах інноваційного розвитку. Водночас, питання формування, типології та імплементації інноваційно орієнтованих стратегій розвитку підприємств потребують подальшого дослідження.

Основний зміст. Класифікація стратегій підприємства є фундаментальним етапом для розуміння їхньої сутності та практичного застосування. Важливо зазначити, що не кожна діяльність підприємства, яка вважається стратегічною, є на практиці стратегією розвитку. Тому, першочерговим завданням є чітке розмежування між стратегіями, що мають ознаки розвитку, спрямовані на якісні та кількісні трансформації, і тими, що є операційними або тактичними за своєю природою, не передбачаючи системних змін [4, с. 40] Доцільно здійснити багаторівневу класифікацію стратегій, враховуючи ієрархію прийняття стратегічних рішень. На корпоративному рівні визначаються загальні напрями розвитку портфеля бізнесів компанії та принципи розподілу ресурсів. Конкурентні стратегії, що розробляються на рівні окремих бізнес-одиниць, фокусуються на досягненні стійкої переваги на конкретних ринках. Функціональні стратегії, у свою чергу, деталізують підходи до управління окремими видами діяльності, забезпечуючи підтримку корпоративних та конкурентних стратегій.

Особливу увагу варто зосередити на ключових особливостях, притаманним саме стратегіям розвитку. До них належать довгострокова орієнтація, комплексний та інтегрований підхід, адаптивність, цілеспрямованість на якісні зміни. Саме наявність цих ознак дозволяє ідентифікувати стратегії, що дійсно спрямовані на суттєве зростання конкурентоспроможності та забезпечення ефективного розвитку підприємства. Тому, доцільно класифікувати стратегії «за ступенем ставлення до розвитку» [4], а саме: стратегії першого, другого та третього ступенів відповідно до розвитку компанії (табл.).

Таблиця

Типологія стратегій в контексті динаміки розвитку

Ступінь орієнтації на розвитку	Характеристика ступеня	Стратегії імплементації
Перший	Повна відповідність стратегії критеріям розвитку	Стратегії зростання, обмеженого зростання (з якісними змінами)
Другий	Стратегія розвитку на певному етапі	Стратегії диференціації та фокусування, лідера, стратегія послідовника, стратегія ніші, агресивна стратегія, лідерства за витратами, виживання
Третій	Принципово інноваційні функціональні стратегії	Товарно-ринкові: лідерство за якістю, розширення сегмента збуту, оновлення виробничої номенклатури тощо; ресурсна стратегія: якісно нова технологія використання ресурсів; технологічна стратегія: унікальна технологія виробництва)

Джерело: власне опрацювання на основі [4, 5].

Перший ступінь характеризує стратегії, які комплексно втілюють усі ключові ознаки розвитку, такі як стратегія зростання, спрямована на зростання масштабів виробництва та збільшення охоплення нових ринків, або стратегія стабілізації, в центрі інноваційні зміни в технологіях або продукції. Другий

ступінь охоплює стратегії, які можуть сприяти зростанню лише протягом певного часового лагу, наприклад, стратегії диференціації, що дозволяють виокремити продукцію за унікальними характеристиками, або стратегії фокусування на конкретних сегментах ринку. Нарешті, третій ступінь включає функціональні стратегії, спрямовані на впровадження принципово інноваційних форм діяльності, таких як лідерство за якістю сільськогосподарської продукції, освоєння нових технологій обробітку землі або використання унікальних ресурсів.

Висновки та пропозиції. Проведений аналіз класифікації стратегій за ступенем орієнтації на розвиток дозволяє констатувати існування різних підходів до забезпечення зростання та стабільності підприємства. Водночас, для більш глибокого розуміння сутності стратегії та ключових особливостей її імплементації, доцільно розглянути інші критерії класифікації стратегій, які дозволяють структурувати різноманіття стратегічних альтернатив, доступних підприємству. Саме системний підхід до класифікації стратегій за різними ознаками, такими як напрям зростання, рівень конкуренції, ступінь інноваційності та рівень ризику, надасть можливість всебічно оцінити стратегічні можливості підприємства та обрати найбільш дієву стратегічну орієнтацію.

Список використаних джерел

1. Ansoff H. I. Checklist for Competitive and Competence Profiles. Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill, 1965. P. 95–105.
2. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
3. Mintzberg H., Ahlstrand B., & Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Free Press 1998. 406 p.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. ХНУВС, Харків 2021.
5. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.

ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ДО АНАЛІТИКИ: ЯК ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» ЦИФРОВІЗУЄ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

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

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки підприємства дедалі частіше стикаються з потребою адаптації управлінських процесів до нових технологічних реалій. Одним із ключових напрямів такої адаптації є цифрова трансформація системи управління персоналом. Вона забезпечує підвищення ефективності HR-процесів, оптимізацію витрат, зростання мотивації працівників і гнучкість організаційних структур.

Поняття «цифрова трансформація» в управлінні персоналом визначається як системна зміна методів, інструментів та моделей управління людськими ресурсами з використанням цифрових технологій і аналітики даних. За визначенням Ю. Семакіної [1], HR має переходити від адміністративної функції до стратегічного партнера бізнесу, що стає можливим завдяки використанню цифрових платформ, HRM-систем, штучного інтелекту та великих даних (big data). В українській науковій спільноті проблематику цифровізації HR активно досліджують також такі дослідники як: Л. Піддубна, Т. Збрицька, О. Сорока, М. Кривцова [2, 3, 4] та інші, які наголошують, що цифрова трансформація змінює саму логіку управління персоналом, від процесно-орієнтованої до аналітично-орієнтованої. Згідно з дослідженнями Т. Збрицької, сучасні компанії використовують цифрові HR-екосистеми для інтеграції підбору кадрів, оцінювання компетенцій, навчання та аналітики результативності [3].

Таким чином, аналіз наукових джерел підтверджує, що цифрова трансформація HR є не просто трендом, а необхідною

умовою підвищення ефективності сучасних організацій, зокрема в Україні, де цифрова економіка активно формується навіть в умовах воєнного стану.

Основні результати. ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС», яке здійснює діяльність у сфері виробництва та дистрибуції продовольчої продукції, є прикладом підприємства, що активно впроваджує цифрові інструменти управління персоналом. Досвід компанії демонструє, як технологічні інновації можуть стати чинником зростання ефективності бізнесу та розвитку людського капіталу.

Метою цієї роботи є дослідження особливостей цифрової трансформації HR-процесів у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» та визначення її впливу на ефективність управління персоналом.

ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» середнє українське підприємство, розташоване в місті Житомир, яке спеціалізується на виробництві та дистрибуції харчової продукції. У 2021–2024 рр. компанія почала здійснювати поетапну цифрову трансформацію кадрових процесів. Проте, на наш погляд компанії варто активніше впроваджувати окремі інструменти цифровізації.

Так, за результатами проведеного нами дослідження впровадження хмарної HRM-платформи PeopleForce, дозволить скоротити час закриття вакансій із 21 до 14 днів і зменшити адміністративні витрати на 25%.

Перехід на електронні особові справи та використання цифрового підпису дозволять спростити комунікацію між HR-відділом і працівниками. Це дасть змогу також зменшити кількість помилок у документації та забезпечити прозорість кадрових процедур.

Для менеджерів середньої ланки доцільно запровадити систему KPI, що відстежує продуктивність у режимі реального часу. Компанії варто інтегрувати модуль OKR для стратегічного планування, що дозволить підвищити узгодженість між цілями підрозділів і загальною бізнес-стратегією.

Через платформу TalentLMS варто створити бібліотеку курсів із техніки безпеки, корпоративних цінностей і розвитку

soft skills. Участь у навчальних програмах повинна стати обов'язковою частиною адаптації нових співробітників, а рівень завершення курсів варто довести до 92%.

Використання ВІ-панелей дасть змогу HR-відділу відстежувати рівень плинності кадрів, структуру вікових і кваліфікаційних груп, ефективність навчання. На основі цих даних компанія зможе прогнозувати кадрові ризики та формувати резерв на керівні посади.

Основними бар'єрами для подальшого розвитку процесу цифровізації HR у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС», на наш погляд, є низький рівень цифрової грамотності персоналу. Тому доцільною є організація додаткових тренінгів для працівників середнього віку. В компанії також присутній опір змінам частиною співробітників, які бояться надмірного моніторингу їхньої роботи. Також необхідно узгодити використання HR-звітів з фінансовими показниками ефективності, для розширення стратегічного використання HR даних.

У перспективі компанії варто розвивати такі напрями: впровадження штучного інтелекту для прогнозування плинності кадрів і автоматизації первинного скринінгу резюме; інтеграція HR-аналітики з ERP-системою для комплексного управління ефективністю; розвиток мобільних HR-додатків, які дозволять працівникам керувати навчанням самостійно.

Висновки та пропозиції. Цифрова трансформація HR-процесів у ТОВ «ІНТЕРПРОДМАКС» підтверджується тим, що інноваційні технології стають стратегічним фактором підвищення ефективності управління персоналом. Її ключові результати полягають у підвищенні швидкості та якості кадрових процесів; посиленні прозорості управління; розвитку аналітичної культури прийняття рішень; зміцненні корпоративної культури й залученості персоналу.

Досвід підприємства свідчить, що цифровізація HR - це не лише технологічний, а й культурно-організаційний процес, який потребує лідерства, стратегічного бачення та інвестицій у розвиток людського капіталу.

Список використаних джерел

1. Семикіна, М. В., А. І. Костишина Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз : [наук. зб.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. Вип. 12(45). С. 7–19. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).7-19)
2. Федорова, Ю., Мірющенко, М., & Івченко, В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2021, 12(24). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11)
3. Збрицька, Т., & Сорока, О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2021 (31). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
4. Кривцова, М., Сорока, О. Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*, 2021 (27). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>

—

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Литвинчук Н., магістрант
Науковий керівник: Віленчук О. М., д. е. н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила умови функціонування бізнесу, зокрема малого підприємництва, яке є основою економічної стійкості держави. Воєнні ризики, зниження купівельної спроможності населення, руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит фінансових ресурсів та енергетичні проблеми створили безпрецедентні виклики для фінансового управління підприємств.

У таких умовах фінансова стратегія малого бізнесу набуває ключового значення як інструмент забезпечення виживання, відновлення та подальшого розвитку. Теоретичне осмислення її особливостей у воєнний період є важливим для пошуку адаптивних механізмів управління фінансами, спрямованих на стабілізацію та зростання.

Вагомий вклад у розвиток формування теорії фінансової стратегії підприємства зробили такі вчені, як: М. Альберта, І. Ансоффа, В. Винокуров, А. Вовчак, Г. Гольдштейн, Д. Клиланд та інші. Натомість в умов швидкоплинних змін фінансово-економічного середовища постає необхідним постає завдання щодо продовження досліджень у заданому напрямі.

Основний зміст. Фінансова стратегія малого підприємства – це система довгострокових рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів [1], яка визначає фінансову політику підприємства в умовах нестабільного середовища.

Під час війни вона виконує антикризову, стабілізаційну та відновлювальну функції, які спрямовані на: забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості; оптимізацію

грошових потоків в умовах дефіциту ліквідності; пошук альтернативних джерел фінансування (державні гранти, міжнародна допомога, краудфандинг, пільгові кредити); скорочення фінансових ризиків та формування резервів на випадок форс-мажорних обставин; підтримку інноваційності та гнучкості бізнес-моделі.

Відтак в умовах воєнного стану фінансова стратегія трансформується із стратегії зростання у стратегію виживання та адаптації, яка поступово має перейти у відновлювальну фазу.

Таблиця 1

Напрями адаптації класичних підходів фінансового менеджменту до викликів воєнного стану в Україні

Напрямок	Основні особливості адаптації
Антикризова орієнтація	Головною метою стає збереження ліквідності, мінімізація витрат і підтримка базових бізнес-процесів
Переорієнтація джерел фінансування	Підприємства дедалі частіше використовують гранти, міжнародні програми підтримки, залучають благодійні та волонтерські ресурси
Фінансова гнучкість	Замість довгострокового планування – сценарне бюджетування та короткі фінансові цикли
Цифровізація фінансових процесів	Використання онлайн-платформ для обліку, банкінгу, електронного документообігу
Ризик-менеджмент як стратегічна складова	Формування системи моніторингу ризиків, страхування майна та персоналу, створення резервних фондів
Соціальна та репутаційна відповідальність	Участь у волонтерських проєктах, підтримка працівників громад сприяє підвищенню довіри клієнтів й партнерів

Джерело: власні дослідження.

Зважаючи на складні умови функціонування вітчизняних підприємств під час війни, на фінансову стратегію впливають такі ключові воєнні чинники:

- 1) зростання ризику непередбачуваних втрат (знищення активів, релокація, мобілізація персоналу);
- 2) обмежений доступ до фінансових ресурсів, ускладнення кредитування, підвищення ставок та вимог до застав;
- 3) порушення логістики і зниження попиту, що призводить до нестабільних доходів;
- 4) інфляційний тиск та коливання валютного курсу, що знижує купівельну спроможність;
- 5) зміни у державному регулюванні – податкові пільги, програми підтримки, релокаційні ініціативи.

У результаті цих чинників малі підприємства вимушені переосмислювати свої фінансові пріоритети, зменшуючи довгострокові інвестиції на користь операційної стійкості та гнучкості грошових потоків. Таким чином, процес формування фінансової стратегії в кризових умовах передбачає адаптацію класичних підходів фінансового менеджменту до реалій воєнного часу (табл. 1).

Таким чином, фінансова стратегія малого бізнесу стає адаптивною системою, орієнтованою не лише на прибуток, а й на стійкість та відновлення. До основних інструментів реалізації фінансової стратегії малого підприємства належать:

- антикризове фінансове планування (скорочення необов'язкових витрат, оптимізація запасів);
- гнучке бюджетування із використанням методів «rolling budget» або «zero-based budgeting»;
- диверсифікація джерел доходу (вихід на онлайн-ринок, експорт, субпідряди);
- державні програми підтримки малого бізнесу: гранти на релокацію, компенсацію витрат, кредитні програми «5–7–9%»;
- співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (EBRD, GIZ тощо);
- інвестиції в цифровізацію та енергоефективність як основу стійкого розвитку.

Реалізація фінансової стратегії потребує також налагодження системи контролю за виконанням фінансових

планів, що дає змогу оперативно коригувати дії у разі зміни воєнно-економічної ситуації.

Після завершення бойових дій головним завданням буде перехід від антикризової до відновлювальної фінансової стратегії, а основними напрямками розвитку стануть: відновлення інвестиційної активності та залучення капіталу; розвиток партнерств із державними і міжнародними структурами; формування довгострокових стратегій сталого розвитку; інтеграція принципів ESG-менеджменту (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності); підвищення фінансової грамотності власників малого бізнесу [2-4].

Отже, фінансова стратегія малого підприємства після війни має трансформуватися з реактивної у проактивну, орієнтовану на модернізацію, інноваційність та зростання.

Висновки та пропозиції. Фінансова стратегія розвитку малого підприємства в умовах війни набуває особливої ваги як механізм забезпечення його життєздатності та поступового відновлення. Її особливостями є антикризова спрямованість, гнучкість, диверсифікація джерел фінансування, впровадження ризик-менеджменту та цифрових технологій. В умовах воєнної економіки фінансова стратегія має ґрунтуватися на принципах стійкості, адаптивності та соціальної відповідальності, а після перемоги стати інструментом економічного відродження України через розвиток підприємництва.

Список використаних джерел

1. Фінансовий менеджмент: підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.] Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
2. Програми підтримки малого та середнього бізнесу під час війни. *Міністерство економіки України*. URL: <https://www.me.gov.ua>
3. Access to financing for small and medium enterprises in Ukraine. Reports on SME Recovery in Ukraine, 2023–2024. USAID, EBRD. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/access-to-financing-for-small-and-medium-enterprises-in-ukraine.pdf>
4. Brigham E.F., Ehrhardt M.C. Financial Management: Theory and Practice. Cengage Learning, 2023.

ЗАГАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ

Дубовенко І., магістрантка
Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми. Агробізнес – одна з основних складових економічного розвитку, оскільки сільське господарство є стратегічно важливою галуззю в нашій державі, яка забезпечує продовольчу безпеку, формує експортний потенціал, створює робочі місця і стимулює розвиток суміжних галузей. У сучасних умовах воєнних викликів, зміни клімату та глобалізації ринків аграрна сфера потребує системного оновлення підходів до управління й розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика розвитку агробізнесу стала предметом дослідження багатьох учених. Так, у працях Бородіна О.М, О. Коваленка, В. Месель-Веселяка, П. Саблука та Маліка М.Й висвітлено питання формування аграрного ринку, організаційно-економічних засад функціонування сільськогосподарських підприємств, ролі держави в забезпеченні ефективності аграрного сектору [1, с. 17].

Основний зміст. Агробізнес – це інтегрована система взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на виробництво, переробку, зберігання, транспортування та реалізацію сільськогосподарської продукції. Він охоплює чотири взаємопов'язані ланки: 1). виробництво сільськогосподарської сировини; 2). переробку промисловість; 3). маркетинг і торгівлю аграрною продукцією; 4). обслуговуючу інфраструктуру (логістику, фінансово-кредитні установи, сервісні компанії).

У науковій літературі агробізнес трактується як багаторівнева система, що поєднує виробничу, фінансову та управлінську діяльність [2, с. 84]. Вона функціонує на основі ринкових механізмів, але вимагає значного державного регулювання – через податкову, кредитну, митну та цінову політику.

Розвиток агробізнесу в національній економіці ґрунтуються на кількох ключових функціях. Економічна функція: полягає у створенні національного доходу, забезпеченні промисловості необхідною сировиною, формуванні значного обсягу продукції для торгівлі, а також у наданні населенню робочих місць і стабільних джерел прибутку. Соціальна функція: передбачає забезпечення людей засобами для існування, сприяння зайнятості населення та використання надлишкових трудових ресурсів у сфері сільського господарства, що водночас формує матеріальну основу добробуту сільських громад. Просторова функція: виявляється у трансформації природного середовища, формуванні культурного ландшафту та підтриманні екологічної рівноваги, необхідної для сталого розвитку територій.

В умовах цифрової трансформації аграрного сектору активно розвивається концепція «AgriTech», що передбачає використання штучного інтелекту, дронів, супутникових систем моніторингу, Інтернету речей для підвищення ефективності виробництва. Все більшого значення набуває сталий агробізнес, який орієнтований не лише на прибуток, а й на збереження довкілля та розвиток локальних громад [3, с. 56].

У європейських країнах агробізнес функціонує за моделлю партнерства між державою, бізнесом і науковими установами. В Україні така взаємодія лише формується, але потенціал для її розвитку значний. Перспективними напрямками є розвиток кооперації фермерських господарств, формування аграрних кластерів, а також запровадження «зеленого» фінансування.

Розвиток агробізнесу досліджується через економічний, системний, інституційний та інноваційний підходи. Економічний підхід розглядає агробізнес як сектор, що формує валовий внутрішній продукт і впливає на макроекономічну стабільність. Системний підхід трактує його як комплекс взаємозалежних елементів від виробництва до споживання. Інституційний підхід акцентує на ролі правових, організаційних і соціальних механізмів. Інноваційний підхід – на впровадженні нових технологій, логістичних рішень і управлінських моделей [4, с. 41].

Для забезпечення сталого розвитку аграрної сфери необхідним є системне впровадження державних фінансово-економічних механізмів підтримки сільськогосподарських товаровиробників. Активна участь держави у стимулюванні розвитку аграрного бізнесу створює передумови для підвищення ефективності виробництва, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності національної продукції.

Завдяки ефективному державному регулюванню та партнерству між владою і виробниками можливо досягти високих результатів у виробництві екологічно безпечної агропродовольчої продукції, забезпечити відтворення потенціалу аграрних підприємств і досягнути збалансованого розвитку ресурсної бази галузі.

Таким чином, розвиток агробізнесу має базуватися на поєднанні економічних, екологічних та соціальних факторів, а також на адаптації міжнародного досвіду до умов України.

Висновки та пропозиції. Агробізнес є комплексною системою, що поєднує виробництво, переробку, маркетинг і обслуговуючу інфраструктуру. Теоретичні основи його розвитку ґрунтуються на принципах ефективності, сталості, інновацій та інтеграції у світову економіку. Сучасні тенденції свідчать про зростання ролі цифровізації та екологізації аграрного сектору. Для посилення розвитку агробізнесу в Україні доцільно: створити сприятливі умови для інвестицій у сільське господарство; розвивати аграрні кластери та кооперативи; стимулювати впровадження екологічних технологій; підвищити рівень освіти й цифрових компетентностей аграріїв.

Список використаних джерел

1. Месель-Веселяк В. Я., Малік М. Й. Агробізнес: теорія, методологія, практика. Київ: ННЦ ІАЕ, 2018. 324 с.
2. Саблук П. Т. Розвиток аграрного підприємництва в умовах ринкових трансформацій. Київ: ІАЕ, 2017. 212 с.
3. Коваленко О. М. Інноваційні підходи до розвитку аграрного бізнесу. *Економіка АПК*. 2021. № 3. С. 53–60.
4. Пугачов М. І. Інституційні засади сталого розвитку агропромислового комплексу України. Харків: ХНАУ, 2020. 188 с.

ТРАНСПОРТНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТІЙКОГО ВІДНОВЛЕННЯ.

Чала Х.М. студентка
Артемчук В.О., старший викладач
Національний транспортний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Повномасштабна військова агресія Російської Федерації призвела до безпрецедентної кризи в логістичній та транспортній системі України. Галузь, що є критично важливою для економіки, зіткнулася зі значним руйнуванням інфраструктури, зміною географії зовнішньої торгівлі та тотальним порушенням звичних логістичних ланцюгів.

Метою цієї роботи є аналіз ключових проблем функціонування транспортних перевезень в Україні у період 2023–2025 рр., спричинених війною, та визначення стратегічних напрямків їх відновлення і подальшого стійкого розвитку.

Основний зміст. Логістичний ринок України у 2023–2024 роках функціонує в режимі «виживання» та адаптації до військових ризиків, що підтверджується низкою досліджень. Основні виклики зосереджені на трьох критичних напрямках:

1. Інфраструктурні втрати та зміна маршрутів. Внаслідок бойових дій було зруйновано мости, дорожнє полотно, залізничні вузли та елеватори. Найбільшого удару зазнали морські перевезення через блокування портів, що призвело до падіння експорту зерна на 30–50% та металопродукції до 70% у початковий період. Це спричинило зміну фокуса на західні маршрути та зростання залежності від автомобільних та залізничних переходів з ЄС [6].

• Проблеми пропускнуої здатності та експорту. Переорієнтація вантажопотоків на західні кордони оголила проблему неготовності інфраструктури як України, так і європейських країн, що виливається у значні черги та простої автомобілів (до 7–14 додаткових днів) [4;5]. Неefективне

планування та відсутність стикових розкладів на залізниці також виступають обмежувачими факторами експорту [2].

- Кадрові та операційні виклики. Галузь зіткнулася з гострим кадровим дефіцитом через мобілізацію та відтік людського капіталу. Додатковими операційними ризиками є проблеми в енергетиці, повернення акцизів на паливо та високі ціни на енергоносії [1].

2. Стратегії адаптації та ключові тренди.

В умовах військових ризиків логістичні компанії та держава впроваджують механізми адаптації, які формують тренди 2024–2025 років:

- Розвиток мультимодальних перевезень. Активне поєднання залізничних, автомобільних та, особливо, морських (через тимчасовий коридор) та річкових ланцюгів стало ключовим для мінімізації ризиків та підвищення стійкості експорту [6].

- Географічна децентралізація та неаршоринг. Відбувається створення нових складських та транзитних хабів у відносно безпечних західних регіонах (Львів, Волинь, Закарпаття). Одночасно спостерігається тренд френдшорингу та неаршорингу — налагодження тісніших логістичних зв'язків з дружніми європейськими країнами [6].

- Діджиталізація та інновації. Цифрова трансформація розглядається як інструмент підвищення ефективності та зменшення витрат. Перспективним є впровадження електронних систем управління вантажопотоками, використання Інтернету речей (IoT), аналізу великих даних та штучного інтелекту для оптимізації маршрутизації та відстеження вантажів [8].

- Інвестиції у відновлення та державно-приватне партнерство (ДПП). На 2024–2025 рр. анонсовано великі інфраструктурні проекти, спрямовані на відновлення. Механізми ДПП розглядаються як ключові для залучення зовнішніх інвестицій у відбудову критичної інфраструктури та фінансування хронічно недофінансованого громадського транспорту [3].

3. Перспективи стійкого відновлення. Стійке відновлення транспортної системи України після війни вимагатиме комплексного підходу:

- Євроінтеграція та уніфікація стандартів: Необхідна повна інтеграція української транспортної мережі з європейською TEN-T, включаючи гармонізацію нормативно-правової бази, технічних стандартів та стикових розкладів.

- Створення національної системи логістичних хабів: Розвиток мультимодальних терміналів у західних областях та поступове відновлення потенціалу морських портів.

- Інноваційний розвиток: Спрямування інвестицій у «розумні транспортні системи» (ITS) для підвищення безпеки, оптимізації руху та зменшення впливу на навколишнє середовище [8].

Висновки та пропозиції. Транспортні перевезення в Україні переживають період глибокої трансформації, спричиненої військовими діями. Основні проблеми 2023–2025 рр. — це руйнування інфраструктури, дефіцит кадрів та криза пропускну здатності на західних кордонах.

Водночас, галузь демонструє високу адаптивність, що виражається у швидкому розвитку мультимодальних перевезень, географічній децентралізації та активній міжнародній співпраці (тренд неаршорингу).

Стратегічними напрямками для забезпечення стійкості та відновлення є: повна інтеграція з європейською транспортною мережею, залучення інвестицій через ДПП та активне впровадження цифрових технологій (IoT, Big Data, AI) у логістичні процеси. Від успішності цієї трансформації залежить швидкість економічного відновлення України.

Список використаних джерел

1. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року / за матеріалами А. Мокрякова // Logist.FM. 2023. 11 груд. URL: [https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-](https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki)

[logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku](#) (дата звернення: 10.11.2025).

2. Задоя В. О., Костюк С. А. Сучасні виклики та перспективи розвитку залізничних вантажних перевезень України // Агросвіт. 2024. № 18. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.84>

(<https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.84>) URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4570> (дата звернення: 10.11.2025).

3. Павленко Д. Транспортні тренди 2023 у світі та в Україні // Deloitte Ukraine. 2023. 5 квіт. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/Industries/infrastructure/perspectives/transportation-trends-2023.html> (дата звернення: 10.11.2025).

4. Блинов В., Череп О. Логістика під час війни та проблеми з якими зтикаються перевізники // Економічний розвиток. 2025. № 1 (52). С. 204–209. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1169> (дата звернення: 10.11.2025).

5. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки? // Mikhailenko.com.ua. 2023. 24 трав. URL: <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportni-postavky/> (дата звернення: 10.11.2025).

6. Левченко М. Як війна вплинула на логістику України: розмова з директором компанії ТВЛ // Landlord. 2025. 21 лип. URL: <https://landlord.ua/news/logistyka/yak-vijna-vplynula-na-logistyku-ukrayiny-rozмова-z-dyrektorem-kompaniyi-tvl/> (дата звернення: 10.11.2025).

7. Марінов Є. А. Інноваційні технології у транспортній логістиці: економічний потенціал і виклики впровадження // Академічні візії. 2024. Вип. 30. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1367> (дата звернення: 10.11.2025).

8. Тенденції розвитку транспортної галузі: вплив цифровізації та новітніх технологій. 2023. URL: <https://dancor.sumy.ua/articles/economics/tendenciyi-rozvitku-transportnoyi-galuzi-vpliv-cifrovizaciyi-ta-novitnikh-tekhnologii> (дата звернення: 10.11.2025).

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЛІСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Дмитрук В.М.

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

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах сучасних економічних викликів та зростаючої уваги до сталого використання природних ресурсів питання управління якістю продукції у лісогосподарській галузі набуває особливої актуальності. Якість лісопродукції є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємств, їхнього виходу на внутрішні та міжнародні ринки, а також важливою складовою раціонального використання лісових ресурсів. Отже, дослідження проблем і методів управління якістю продукції у лісогосподарській галузі є важливим науковим і практичним завданням, що сприяє зміцненню економічного потенціалу галузі та підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку.

Управління якістю продукції є предметом наукових праць багатьох українських вчених, зокрема Майданович В. (розкриття теоретичної сутності процесу управління якістю) [2], Грицюк Н. і Конюх І. (систематизація методичних основ управління якістю продукції) [1], Русавської В., Таран М. (огляд еволюції систем управління якістю продукції) [3] та ін.

Основний зміст. В умовах ринкової економіки якість продукції є ключовим фактором її конкурентоспроможності. В економічних словниках та енциклопедіях якість продукції трактується як сукупність споживних властивостей продукції, її здатність задовольняти певні потреби людини відповідно до свого призначення, що є визначенням її споживної вартості, ціни і умовою зростання національного багатства країни [4]. Нині управління якістю продукції здійснюється підприємствами не лише з метою досягнення ринкового успіху, а й як спосіб

відповідності високим стандартам екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Особливої актуальності потреба в системному управлінні якістю набуває в галузях, що здійснюють вплив на навколишнє природне середовище, зокрема у лісовому господарстві та лісопереробній промисловості. Підвищення вимог до екологічної безпеки, сертифікації походження деревини, а також впровадження міжнародних стандартів управління якістю, таких як ISO 9001 та FSC, зумовлюють необхідність удосконалення системи управління якістю у лісогосподарських підприємствах. Сучасне управління якістю в цій сфері передбачає не лише контроль за технологічними процесами заготівлі та переробки деревини, але й інтеграцію екологічних, економічних і соціальних аспектів у загальну стратегію розвитку підприємства.



Рис. 1. Суб'єктно-методична структура системи управління якістю продукції лісопереробки

Джерело: власні дослідження.

Для України, де лісові ресурси є одним із стратегічних природних багатств, ефективне управління якістю

лісогосподарської продукції має особливе значення. Воно сприяє підвищенню ефективності виробництва, мінімізації втрат, формуванню позитивного іміджу на міжнародному рівні та забезпеченню сталого розвитку галузі.

Якість продукції лісопереробки формується на усіх етапах від заготовки деревини до виробництва готової продукції (рис. 1).

Висновки та пропозиції. Управління якістю на лісопереробних підприємствах має розглядатися як цілісний, системний та безперервний процес, спрямований на підвищення конкурентоспроможності продукції й ефективності діяльності організації. У сучасних умовах глобалізації важливо не лише впроваджувати перевірені механізми контролю якості, а й постійно оновлювати підходи, орієнтуючись на інновації, цифровізацію та найкращі світові практики. Врахування міжнародних норм і стандартів, таких як серія ISO 9000, сприяє гармонізації процесів управління, підвищує довіру споживачів і партнерів, а також створює умови для сталого розвитку підприємства. Отже, системність, інноваційність і відповідність міжнародним вимогам є ключовими складовими ефективного управління якістю у сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Грицюк Н.О., Конюх І.М. Методи управління якістю продукції на підприємстві. *Економіка і суспільство*, 2016. № 6. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/18.pdf
2. Майданович В.В. Теоретичні основи визначення поняття управління якістю на підприємстві в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 15. URL: file:///C:/Users/Oksana/Downloads/Inv+15-2024_St27.pdf
3. Русавська В., Таран М. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*, 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39>.
4. Slovnyk.me. 2025. Якість продукції. URL: https://slovnyk.me/dict/economics_dict/%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97#google_vignette

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Бондарук В., студентка
Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми. Сучасні реалії війни та глобальних потрясінь змушують українські підприємства не лише адаптуватися до турбулентного середовища, а й активніше формувати інноваційні стратегії розвитку на довгострокову перспективу. Практичний досвід підтверджує ефективність такого підходу: наукові дослідження доводять, що впровадження інноваційного проекту здатне скоротити період окупності та підвищити норму рентабельності, що дає змогу підприємству нарощувати масштаби виробництва [1]. Стрімкий прогрес цифрових технологій у світі також стимулює бізнес до активних інновацій, адже саме активні інноваційні стратегії підвищують конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці [2]. Відтак, формування інноваційної стратегії є визначальним фактором успішного розвитку підприємства в умовах невизначеності та швидких змін. Це зумовлює актуальність теоретико-методичних розробок, спрямованих на формування ефективної інноваційної стратегії підприємств.

Основний зміст. Інноваційна стратегія підприємства являє собою загальну довгострокову програму дій, що визначає пріоритети розвитку та розподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії [3]. Вона інтегрована в систему загального управління, забезпечуючи узгодження рішень щодо розробки, впровадження та комерціалізації нововведень з операційним, маркетинговим, фінансовим і кадровим менеджментом. Варто зазначити, що формування інноваційної стратегії відбувається з урахуванням аналізу середовища діяльності: тільки базуючись на реальних внутрішніх

можливостях і зовнішніх тенденціях можна обґрунтувати оптимальний стратегічний курс розвитку.

Залежно від підходів і критеріїв класифікації розрізняють кілька типів інноваційних стратегій. Зокрема, до основних видів належать наступальна, оборонна та імітаційна стратегії [3]. Наступальна стратегія спрямована на агресивне лідерство в інноваціях і випередження конкурентів, оборонна – на захист ринкових позицій шляхом поступового вдосконалення продуктів і процесів, а імітаційна – на запозичення або адаптацію чужих новацій при відносно менших ризиках. Узагальнені характеристики цих типів наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Види інноваційних стратегій підприємства та їх характеристика

Вид стратегії	Характеристика
Наступальна (проактивна)	Активне інвестування в нові продукти й технології з метою випередити конкурентів на ринку; високий рівень ризику виправдовується можливістю отримати технологічне лідерство.
Оборонна (захисна)	Зосередження на підтриманні та захисті наявних позицій через поступові інновації; мінімізація ризиків, реагування на дії лідерів ринку, впровадження покращень для утримання частки ринку.
Імітаційна (наслідування)	Орієнтація на швидке відтворення чужих інновацій із адаптацією під власні можливості; дозволяє зекономити ресурси на НДДКР, проте потребує швидкого реагування на ринкові тенденції.

Вибір типу стратегії залежить від становища підприємства, динаміки ринку та інноваційного потенціалу. Наприклад, молоді технологічні компанії часто обирають наступальну стратегію для захоплення ніш, тоді як зрілі підприємства в умовах обмежених ресурсів нерідко дотримуються оборонної або імітаційної моделі. У будь-якому разі, ефективна реалізація обраної стратегії потребує науково обґрунтованих методичних підходів до її розробки.

Процес розроблення інноваційної стратегії підприємства здійснюється поетапно, у тісному зв'язку зі стратегічним плануванням його діяльності. Фахівцями виокремлюються кілька ключових етапів формування такої стратегії, а саме: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку, вибір інструментів реалізації обраних нововведень і оцінка ефективності впровадження інновацій [4]. На першому етапі підприємство оцінює свій потенціал і ринкові можливості, виявляє загрози та сприятливі фактори, що впливатимуть на його інноваційну діяльність[2]. На основі цього визначаються стратегічні орієнтири і формулюються цілі інноваційного розвитку. Далі обираються конкретні інноваційні проєкти, технології або продукти, які стануть основою стратегії, та плануються заходи з їх реалізації. Завершальний етап передбачає контроль результатів: вимірювання досягнутих показників, порівняння їх із запланованими та коригування стратегії за необхідності.

Методичний апарат вибору оптимальної інноваційної стратегії включає низку спеціалізованих методів. Згідно з дослідженнями можна виділити п'ять основних методів обґрунтування стратегічних інноваційних рішень:

— Структурно-морфологічний аналіз – розкладання проблеми на складові елементи та виявлення можливих комбінацій рішень для генерування інноваційних ідей.

— Метод аналізу публікаційної активності – оцінка науково-технічних трендів за кількістю і динамікою публікацій, що дозволяє визначити перспективні напрямки для інновацій.

— Метод патентних аналогів – вивчення патентів у відповідній сфері з метою запозичення або адаптації технічних рішень, які вже підтвердили ефективність.

— Термінологічний і лексичний аналіз – пошук нових тенденцій через аналіз професійної термінології та частоти вживання нових понять у галузевій літературі та медіа.

— Метод ключових показників (індикаторів) – кількісна оцінка рівня інноваційного розвитку за системою

показників (частка нової продукції, витрати на R&D, патентна активність тощо) і порівняння з бенчмарками для вибору стратегії.

Комплексне застосування цих методів забезпечує наукове підґрунтя для прийняття стратегічних рішень в інноваційній діяльності. На практиці підприємства також використовують сучасні інструменти реалізації інноваційної стратегії, такі як дизайн-мислення, інноваційні кластери та стартап-акселератори, що сприяють генеруванню та впровадженню нових ідей у бізнес-процеси[5]. Водночас реалізація інноваційної стратегії пов'язана з низкою викликів: обмеженістю фінансових і кадрових ресурсів, високими початковими витратами, можливим опором організаційним змінам. Тому необхідно здійснювати постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI, ROI тощо) для оцінки результатів і своєчасного коригування курсу стратегії[1]. Забезпечення гнучкого зворотного зв'язку та адаптації є критично важливим, щоб інноваційна стратегія реально працювала на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Отже, формування теоретико-методичних засад розробки інноваційної стратегії дозволяють підприємствам сформувати цілісний довгостроковий план інноваційного розвитку, підкріплений науковими підходами до вибору рішень і оцінки результатів. Практика показує, що успішне впровадження такої стратегії забезпечує підприємству стійкий розвиток та конкурентні переваги, особливо у нестабільних умовах ринку. Підприємства, які постійно аналізують середовище і гнучко коригують свою інноваційну стратегію відповідно до змін, випереджають тих, хто зволікає з інноваціями. Це підтверджує необхідність подальших досліджень і розробок методичного забезпечення інноваційних стратегій, що допоможе українському бізнесу ефективно реалізувати свій інноваційний потенціал у нинішніх складних соціально-економічних умовах.

Список використаних джерел

1. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1389> (дата звернення: 27.10.2025).
2. Гуторов О. І. Інноваційна стратегія: значення, розробка, методи вибору. *Вісник Харківського національного аграрного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 307–319.
3. Кравченко О. О., Рибак Н. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 3–7.
4. Луцій О. П., Корнійчук Т. А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 6. С. 41–47.

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ: СУТНІСТЬ ТА ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ

Колосівський А.В.

Науковий керівник: Прокопчук О. А., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції є перманентно актуальною, тому системно є предметом наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених. Незважаючи на різноаспектність наукових досліджень, вітчизняні дослідники одностайні в позиції щодо беззаперечної необхідності формування та утримання конкурентних переваг підприємствами аграрної сфери [1, 2]. Лесюк В.С. у своїх дослідженнях сфокусувала увагу на джерелах конкурентних переваг аграрних підприємств та їх продукції [3]. Водночас Плотнікова М.Ф. за результати соціологічних досліджень аграрних підприємств виокремлює та аналізує основні стратегії формування конкурентоспроможності та конкурентних переваг їх продукції.

Основний зміст. Конкурентоспроможність продукції в науковій літературі визначається як здатність відповідати вимогам і запитам ринку, конкурувати з товарами відповідної групи. Конкурентоспроможність відображає властивість продукції задовольняти потреби реальних або потенційних споживачів краще у порівнянні з аналогічною продукцією. В умовах глобальної економіки та активних процесів інтернаціоналізації діяльності аграрних підприємств актуальною проблемою є забезпечення міжнародної конкурентоспроможності, що відображає здатність продукції утримувати конкурентні позиції на світовому ринку.

Конкурентоспроможність продукції визначається стійкістю її конкурентних переваг, що являють собою набір основних факторів, що відрізняють її від аналогічної продукції, забезпечують успіх та стабільну провідну позицію на ринку

протягом певного часу. Конкурентні переваги продукції є забезпечуючою складовою складної системи ключових переваг підприємств та національної економіки в цілому (рис. 1).

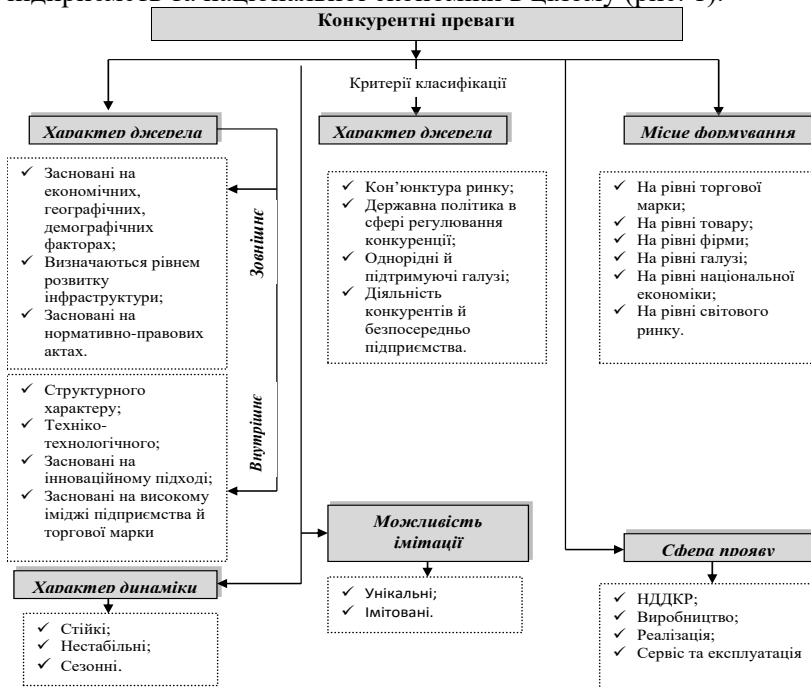


Рис. 1. Система конкурентних переваг в економіці

Класичними джерелами конкурентних переваг продукції є ціна і якість. В сучасних умовах джерелами конкурентних переваг також можуть бути інноваційна активність підприємства, оптимальні та ефективні логістичні ланцюги і маршрути, кваліфікація та компетентність персоналу, імідж підприємства, надійні контакти з партнерами.

Специфічними конкурентними перевагами аграрного сектору України є унікальне поєднання сприятливих природно-кліматичних умов та родючих ґрунтів, придатних для вирощування якісної продукції широкого асортименту; географічне розташування, що створює можливості для побудови

і використання альтернативних логістичних маршрутів; наявність резервів для розвитку експортного потенціалу аграрних підприємств [3]. Відповідно вони формують ключові переваги аграрної продукції, такі як її ціна, якість, безпечність, екологічність, широкий асортимент (табл. 1).

Таблиця 1.

Взаємозв'язок конкурентних переваг аграрного сектора і конкурентоспроможності продукції

Конкурентна перевага аграрного сектору України	Сутність	Вплив на конкурентоспроможність аграрної продукції
Родючі ґрунти та сприятливий клімат	Україна володіє близько 30% світових запасів чорнозему; клімат дозволяє вирощувати широкий спектр культур	Забезпечує високу врожайність і стабільну якість продукції
Вигідне географічне розташування	Близькість до ринків ЄС, Близького Сходу, Азії; доступ до морських портів	Сприяє зниженню логістичних витрат і швидкому експорту
Висока якість продукції	Відповідність міжнародним стандартам безпечності та якості	Підвищує довіру споживачів і попит на світових ринках
Низька собівартість виробництва	Помірна вартість ресурсів і робочої сили, ефективне використання землі	Дозволяє формувати конкурентні ціни на експорт
Інноваційний розвиток агросектору	Використання сучасних технологій: точне землеробство, дрони, GPS, автоматизація	Підвищує ефективність, знижує витрати, покращує якість

Розвинена експортна орієнтація	Україна є серед лідерів експорту зерна, олійних культур, кукурудзи, соняшнику	Зміцнює позиції на світових ринках, розширює валютні надходження
Потенціал органічного виробництва	Великі площі придатні для екологічного чистого землеробства	Дозволяє займати нішу преміум-продуктів з високою доданою вартістю

Джерело: узагальнено автором.

Висновки та пропозиції. Повноцінному розумінню поняття «конкурентні переваги продукції» сприяє його дослідження в системі дотичних понять «конкуренція», «конкурентоспроможність». Також необхідним є врахування тісного взаємозв'язку конкурентних переваг на рівні продукції – підприємства – галузі – національної економіки. Водночас управління конкурентними перевагами аграрної продукції потребує врахування галузевої специфіки аграрного виробництва. Обґрунтоване врахування методологічної та практичної економічної взаємопов'язаності конкурентних переваг та конкурентоспроможності на усіх рівнях сприятиме їх глибокому розумінню і сформує теоретичний базис для ефективних управлінських процесів.

Список використаних джерел

1. Ільїн В. Ю. Конкурентні переваги аграрних підприємств з позицій міжнародного поділу праці. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія : Економічні науки.* 2012. Вип. 2 (5). Т. 2. С. 129–134.
2. Сітковська А. О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2016. Вип. 20 (2). С. 98–100.

3. Лесюк В.С. Конкурентні переваги аграрних підприємств України на світовому ринку. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XXII Міжнар. наук.-практ. конф. Одеського національного економічного університету, 25-26 квітня 2024 р. Одеса : ОНЕУ, 2024. С . 402.

4. Плотнікова М. Ф. Перспективи реалізації конкурентних переваг аграрної продукції в умовах сучасних викликів соціально-економічних систем. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. [Підрозділ] 2.7. - С. 206-233. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29601>

КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИТЕЙЛУ УКРАЇНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИК

Кучерук Н.В., магістрантка

Науковий керівник: Зелінська А. М., к.е.н., доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах воєнного стану українська фармацевтична галузь стикається з низкою структурних викликів: дефіцитом кваліфікованих кадрів, релокацією працівників, посиленою конкуренцією на ринку праці. Водночас великі аптечні мережі не лише не скорочують інвестиції у розвиток людського капіталу, а навіть навпаки розширюють освітні ініціативи. Це зумовлено трансформацією ролі працівника, із «ресурсу» він стає ключовим активом організації, а розвиток персоналу необхідною стратегічною умовою виживання бізнесу.

Корпоративне навчання забезпечує стійкість фармацевтичного ритейлу, оскільки дозволяє адаптувати персонал до динамічних змін професійних стандартів обслуговування, технологій та поведінкових моделей клієнтів.

У наукових працях корпоративне навчання розглядається як головний елемент стратегії управління людським капіталом. За сучасною парадигмою, навчання працівників не обмежується передачею знань, ключовим стає розвиток компетенцій, формування культури навчання й оперативна адаптація до зовнішніх змін [1]. Дослідники також підкреслюють, що підприємства, які впроваджують комплексні освітні програми з поєднанням цифрових платформ, наставництва та симуляційного навчання, демонструють вищу стійкість під час кризових ситуацій [2].

Основні результати дослідження. Метою дослідження є проведення порівняльного аналізу освітніх стратегій аптечних мереж України та виявлення сильних і слабких сторін корпоративної моделі навчання мережі «Подорожник».

Мережа аптек «Подорожник» розробила багаторівневу платформу професійного розвитку фармацевтів, яка охоплює весь цикл кар'єри - від стажера до керівника регіонального рівня. Навчання реалізується у змішаному форматі: внутрішня LMS-платформа, вебінари, тренінги, програми «Подорожник START», «Твій START» і «Школа завідувача». Значну роль відіграють також «навчальні аптеки», це - симуляційні простори у Львові та Івано-Франківську, де майбутні фармацевти здобувають практичний досвід.

Програми компанії охоплюють понад 1 000 співробітників щороку; 97 % персоналу беруть участь у навчанні, а рівень завершуваності курсів сягає 90 %. У 2025 році понад 320 працівників отримали підвищення завдяки проходженню навчальних програм. Партнерство з 80 + закладами освіти забезпечує стабільний кадровий резерв і якісну підготовку фахівців.

Нами також проаналізовані корпоративні освітні практики інших аптечних мереж. Так мережа АНЦ реалізує безперервне навчання свого персоналу через LMS та «Корпоративний університет». Акцент в мережі зроблений на eNPS (індекс довіри працівників), мікронавчання та лідерських програмах («Лідерство, що надихає»).

Аптека 9-1-1 має і програму «УРТЕКА: Академія розвитку 9-1-1». Також відкрито PHARM HUB у Харкові, де вдало поєднано аптека-музей та освітній хаб. Розвинена тривінева модель компетенцій: KPI - hard skills - фармацевтична опіка.

В мережі аптек Доброго Дня використовується гейміфікація («12 місяців з фармопікою з Фармастор»), наставництво та кадровий резерв.

Мережа Бажаємо здоров'я побудувала власну LMS з 100 % охопленням персоналу. Щомісяця проводить 40+ онлайн-семінарів і 10 офлайн-тренінгів, активно аналізує продуктивність аптек до і після навчання.

Оцінка корпоративних програм навчання в основних аптечних мережах України представлена нами в таблиці 1.

Отримані дані підтверджують гіпотезу про те, що корпоративне навчання виступає ключовим елементом стійкості фармацевтичного рітейлу.

Таблиця 1.

Оцінка корпоративних програм навчання в основних аптечних мережах України

Показник	Подорожник	АНЦ	Аптека 9-1-1	Аптека Доброго Дня	Бажасмо здоров'я
LMS та охоплення	5	4	4	4	5
Симуляційне навчання	5	4	5	3	3
Партнерства з ЗВО	5	3	4	4	3
Кар'єрні треки	5	4	4	4	3
Метрики ефективності (eNPS, KPI)	4	5	4	4	4
Завершуваність навчання	5	4	4	4	5
Лідерські програми	4	5	4	4	3
«Вітринність» освітніх просторів	4	4	5	4	4
Гнучкість контенту	4	4	4	4	5
Загальна інтегральна оцінка	4.6/5	4,2/5	4,6/5	4,1/5	4,1/5

Джерело: узагальнено автором

Зокрема, мережа «Подорожник» демонструє високий рівень інтеграції освітньої системи, охоплення персоналу та результативності. Проте виявлено і слабкі сторони, а саме

обмежена географія симуляційних аптек, недостатній публічний освітній бренд, а також потреба в уніфікованих метриках оцінки компетенцій.

Висновки. Корпоративне навчання є стратегічним інструментом кадрової стійкості фармацевтичного ритейлу України. Порівняльний аналіз показав, що найефективніші моделі поєднують цифрові платформи (LMS), симуляційні середовища, наставництво, оцінку компетенцій і партнерства з університетами.

Мережа «Подорожник» вирізняється найвищим рівнем інтегрованості навчання, широким охопленням персоналу та системною взаємодією з майбутніми кадрами. Подальший розвиток системи корпоративного навчання в мережі, на наш погляд, доцільно спрямувати на масштабування навчальних аптек для регіонального охоплення, розбудову публічного освітнього бренду та впровадження уніфікованих метрик якості фармацевтичної опіки.

Запровадження зазначених напрямків дозволить не лише зміцнити позиції компанії, а й сформувати галузевий стандарт корпоративного навчання у фармацевтичному секторі України.

Список використаних джерел

1. Васюткіна, Н., Самітов, Р., Колісник, М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*, 2023 (1(46)), 31-37. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
2. Бей, Г., & Дідик, Є. (2024). Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*, 2024 (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22>
3. Махмудов, Х., Чухліб, В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*, 2023 (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Лазарева Я., магістрантка
Науковий керівник: Тарасович Л.В., к.е. н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки маркетингова діяльність підприємств зазнає суттєвих трансформацій. Цифровізація змінює способи комунікації з клієнтами, інструменти просування та принципи побудови взаємин із ринком. Від рівня цифрової зрілості компанії залежить ефективність її маркетингової активності, швидкість реагування на зміни попиту та конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику цифрової трансформації маркетингу досліджували такі відомі вчені, як Ф. Котлер, Д. Чаффі, Л. Балабанова, які підкреслюють, що цифрові технології є рушійною силою розвитку клієнтоорієнтованого підходу, персоналізації комунікацій та підвищення ефективності управління взаємовідносинами із споживачами. У їх працях акцентується на тому, що цифровізація не лише змінює інструментарій маркетингу, а й трансформує саму його філософію – від орієнтації на продукт до орієнтації на цінність для клієнта. Водночас, попри активізацію досліджень у зазначеній сфері, питання практичної інтеграції цифрових інструментів у систему управління маркетинговою активністю підприємств залишаються відкритими. Зокрема, потребують подальшого теоретичного обґрунтування й емпіричної перевірки моделі оцінювання ефективності цифрових рішень, методики вимірювання рівня цифрової зрілості підприємств та розроблення алгоритмів гармонізації традиційних і цифрових маркетингових практик [1–3].

Основний зміст. Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємства передбачає системне оновлення процесів збору, аналізу та використання даних про споживачів.

До ключових інструментів цифрового маркетингу належать: CRM-системи – для управління відносинами з клієнтами; Big Data та аналітика – для виявлення поведінкових закономірностей; маркетингова автоматизація – для ефективного таргетингу; соціальні медіа та контент-маркетинг – для формування лояльності бренду [2].

За даними дослідження European Digital SME Alliance (2024), підприємства, що впровадили комплексну цифрову стратегію, підвищили ефективність маркетингових кампаній у середньому на 27 %, а рентабельність інвестицій у маркетинг – на 15–20 %.

Таблиця 1

Вплив рівня цифрової зрілості підприємства на показники маркетингової активності

Рівень цифрової зрілості підприємства	Використання цифрових інструментів (%)	Зростання клієнтської бази (%)	Збільшення ROI маркетингу (%)
Низький (традиційний маркетинг)	25	3	5
Середній (часткова цифровізація)	60	9	12
Високий (інтегрована цифрова модель)	90	18	21

Джерело: складено автором за даними [2; 4].

Як видно з таблиці, підприємства з високим рівнем цифрової зрілості демонструють значно кращі результати у формуванні клієнтської бази та прибутковості маркетингових інвестицій. Зазначене свідчить, що цифрова трансформація виступає мультиплікативним фактором підвищення маркетингової активності. Окрему роль відіграють аналітичні системи штучного інтелекту (AI Marketing), які дозволяють

прогнозувати поведінку споживачів і формувати динамічні стратегії взаємодії [3].

Крім того, цифровізація забезпечує омніканальність комунікацій – поєднання онлайн- і офлайн-контактів із клієнтами, що створює цілісний споживчий досвід і підвищує лояльність до бренду.

Висновки та пропозиції. Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємства є не лише технологічним процесом, а комплексною зміною стратегічних підходів до управління. Вона сприяє зростанню маркетингової активності, підвищенню ефективності взаємодії зі споживачами, оптимізації витрат і формуванню сталих конкурентних переваг. Для українських підприємств доцільним є розроблення цифрових дорожніх карт розвитку маркетингу, інтеграція CRM і аналітичних систем, а також підготовка кадрів, здатних ефективно працювати в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетяван А. Маркетинг 5.0: технології, що змінюють людей. К.: Наш Формат, 2022.
2. Чаффі Д. Цифровий маркетинг: стратегічний підхід. Лондон: Pearson Education, 2020.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингова діяльність підприємства в умовах цифровізації економіки. К.: КНЕУ, 2021.
4. European Digital SME Alliance. Digital Transformation and SME Competitiveness Report 2024. Brussels, 2024.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

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

Постановка проблеми. У сучасному цифровому середовищі зростає роль інноваційних технологій у сфері маркетингу та збуту. Традиційні методи стимулювання продажів поступово втрачають ефективність через зміну поведінки споживачів, які дедалі частіше взаємодіють із брендами у віртуальному просторі [1].

Метою даного дослідження є визначення особливостей та ефективності інноваційних методів стимулювання збуту у цифровому середовищі, а також аналіз перспектив їх розвитку в умовах глобальної цифровізації економіки.

Аналіз останніх досліджень. Науковці, серед яких Близнюк С.В., Місевич М.А., Балабанова Л.В., Гавриленко Н.Г., наголошують на тому, що цифрові інновації є рушійною силою підвищення лояльності споживачів і формування сталих відносин між брендом і клієнтом. Водночас зростає потреба у створенні комплексних інструментів стимулювання збуту, заснованих на аналітиці даних, персоналізації та інтерактивній взаємодії зі споживачами.

Основний зміст. Інноваційні методи стимулювання збуту у цифровому середовищі – це сукупність сучасних маркетингових технологій, спрямованих на підвищення попиту, лояльності споживачів та ефективності продажів через використання цифрових інструментів і даних [2]. Їх особливість полягає у поєднанні аналітичних, технологічних і комунікаційних рішень, які дають змогу підприємствам не лише продавати продукт, а й формувати унікальний досвід взаємодії зі споживачем.

На відміну від традиційних засобів стимулювання, що ґрунтуються на знижках або бонусах, інноваційні методи

акцентують увагу на персоналізації, інтерактивності та емоційному залученні користувача [4].

За статистикою, зображеною на рисунку 1, більшість підприємств використовують такі інноваційні методи як: використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту, впровадження гейміфікації, чат-ботів, віртуальної та доповненої реальності, а також автоматизованих систем CRM та Big Data-аналітики. Завдяки цим інструментам компанії отримують змогу формувати більш гнучкі системи лояльності, знижувати витрати на рекламу та підвищувати ефективність комунікацій [3].

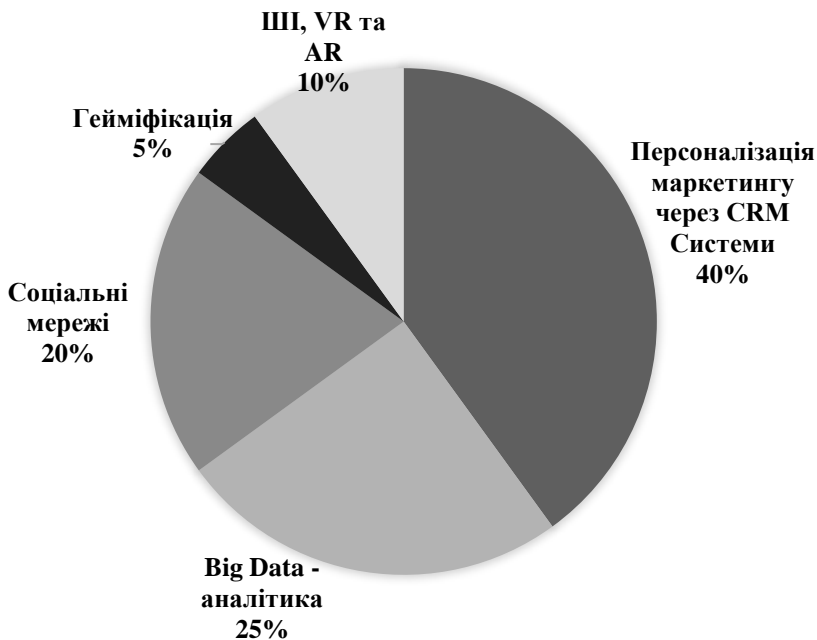


Рис.1. Використання сучасних методів цифрового маркетингу

Одним із найефективніших напрямів є персоналізація маркетингових повідомлень. Застосування аналітики даних дозволяє прогнозувати поведінку покупців, визначати оптимальні канали комунікації та час для взаємодії. Крім того, соціальні мережі виступають платформами не лише для реклами, а й для прямого стимулювання продажів через інтерактивний контент та партнерський маркетинг. Використання гейміфікації (ігрових механік) сприяє підвищенню залученості користувачів, створюючи емоційний зв'язок із брендом. Ці інструменти формують екосистему сучасного цифрового маркетингу, у центрі якої – споживач і його досвід.

Висновки та пропозиції. Отже, інноваційні методи стимулювання збуту у цифровому середовищі забезпечують нові можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності. Вони сприяють формуванню довгострокових відносин між брендом і споживачем, забезпечують зростання рівня лояльності та задоволеності клієнтів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз інтеграції цих методів у стратегії українських компаній та оцінку їхнього впливу на поведінку споживачів.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингова діяльність підприємства в умовах цифровізації економіки. К.: КНЕУ, 2021.
2. Близнюк С.В. Інноваційні технології у маркетингових комунікаціях. *Економіка України*. 2023. №4.
3. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер. : Економічні науки. 2021. № 3 (47), Т. 1. С. 36–46.
4. Місевич М.А., Присяжнюк О.Ф., Марчук Д.О., Марчук О.М. Особливості управління бізнесом на основі використання діджитал технологій. *Агросвіт*. 2024. С. 118–122.

ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Маліцька Н.М.

Науковий керівник: Яремова М. І., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Повномасштабна війна в Україні стала викликом для економіки, особливо для промислового сектору. У таких умовах важливо оцінювати ділову активність підприємств, визначати їх фінансову стійкість, здатність адаптуватися до зовнішніх ризиків та планувати інвестиційну діяльність. Внаслідок військових дій значна частина підприємств зазнали пошкоджень або були повністю зруйновані, що змусило їх призупинити діяльність або релокуватись до інших регіонів чи за кордон.

Вплив війни на українській бізнес активно вивчається провідними науковцями, а саме: О. Амошею, Ю. Залозною, О. Новіковою, Д. Череватським [1], В. Антонюком [2], Л. Збарзською [3] тощо.

Основний зміст. На підставі проведеного опитування промислових підприємств Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) «Український бізнес під час війни» можна стверджувати, що переважно промислові підприємства (88 %), розташовані у 21-му із 27-ми регіонів України [5]. Відтак, за відповідями респондентів виявлено, що темпи зростання промислового виробництва у серпні 2025 р. стабілізувались, зокрема індекс змін залишився на рівні 0,17. Зросла частка підприємств, що збільшують обсяги (з 23,6 % до 28,5 %) та скорочують їх (з 12,5 % до 17 %), тоді як частка без змін зменшилась з 63,9 % до 54,5 %. Дані свідчать про поступове пожвавлення промислової активності в Україні. Незважаючи на збереження загального рівня зростання, підвищення динаміки змін – як у бік збільшення, так і скорочення виробництва – вказує на посилення ділової активності та адаптацію підприємств до нових економічних умов. Зменшення частки стабільних

показників може означати, що галузь перебуває у фазі трансформації [3].

За розміром підприємств найкращі показники демонструють великі підприємства (індекс 0,35). Середні підприємства мають нижчий показник (0,17), тоді як малі (-0,01) та мікропідприємства (-0,14) фіксують від'ємні значення [5]. Різниця в динаміці виробництва між підприємствами різного розміру зумовлена перевагами великих компаній у фінансовій стійкості, доступі до ресурсів і ринків збуту, що дозволяє їм ефективніше адаптуватися до економічних змін. Натомість малі та мікропідприємства мають обмежені можливості, що ускладнює їм підтримання стабільного рівня виробництва в умовах нестабільності. Ці відмінності підкреслюють важливість цільової підтримки малого бізнесу для збереження загального економічного балансу.

У регіональному розрізі найвищі індекси виробництва зафіксовано у Полтавській, Рівненській (по 1,00), Одеській (0,71) та Київській (0,55) областях. Найнижчі показники – у Сумській, Львівській (по -0,50) та Харківській (-0,29) областях. Як бачимо, основні проблеми, з якими зіткнувся бізнес у серпні 2025 року, мають прямий зв'язок із наслідками війни: дефіцит персоналу спричинений мобілізацією та масовою міграцією працівників, загрози безпеці – обстрілами та близькістю до фронту, а зростання цін на сировину - порушенням логістики, девальвацією гривні й залежністю від імпорту. Зниження попиту пов'язане зі спадом купівельної спроможності, тоді як інші бар'єри, як-от нестача коштів, податкові та енергетичні обмеження, є наслідком загального послаблення економічної стабільності в умовах воєнного стану.

Станом на серпень 2025 р. лише 11 % підприємств працювали на повну потужність, ще 52 % – майже на повну (75-99 %). Варто зазначити, що великі підприємства демонструють зростання активності – 74% із них працюють майже на повну або повну потужність (проти 67 % у липні). Аналогічна динаміка спостерігається серед мікропідприємств – зростання з 27 % до

36 %. Натомість малі та середні підприємства демонструють спад [5].

Висновки та пропозиції. Таким чином, за підсумками опитування у серпні 2025 р. можна зробити висновки, що промисловість України демонструє ознаки відносної стабілізації, проте змушені працювати з нерівномірним навантаженням. Головними викликами залишаються дефіцит персоналу, загрози безпеці та зростання вартості сировини. Для підтримки відновлення економіки необхідні цільові заходи, зокрема підтримка бізнесу в критичних регіонах, полегшення кадрової ситуації, розвиток логістики та стимулювання попиту.

Список використаних джерел

1. Оцінка проблем і можливостей забезпечення промисловості робочою силою в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови України: наукова доповідь / О. Ф. Новікова, Ю. С. Залознова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 108 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/nd_promyslovist_2024-2_compressed.pdf

2. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості*. 2024. № 1 (105). С. 55–79. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2024.01.055>

3. Збаразська Л. О. Сучасні парадигми та мегатренди промислового розвитку. *Економіка промисловості*. 2023. № 1. С. 5–30.

4. Новікова О. Ф. Стан, проблеми та можливості забезпечення української промисловості робочою силою в умовах довготривалої війни / О. Ф. Новікова. Інститут економіки промисловості НАН України. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8263-1054>

5. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. *Результати сорокового щомісячного опитування промислових підприємств*. Серпень 2025. [Електронний ресурс]. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2025/NRES/2025_NRES_Aug_FINAL_UA_.pdf

ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ТОРГІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЯХ

Нікітчина О.О., магістрантка
Науковий керівник: Швець Т. В., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та структурних трансформацій світової економіки забезпечення сталого розвитку торговельних компаній набуває ключового значення для підвищення їхньої конкурентоспроможності та зміцнення довгострокової стійкості. Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств не лише досягнення економічних результатів, але й дотримання принципів соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень. Вагомий внесок у формування теоретичних основ сталого розвитку зробили зарубіжні науковці Г. Айрес, К. Боулдінг, Н. Джорджеску-Роген, Л. Кохрсен, які обґрунтували взаємозв'язок економічного зростання, соціальної стабільності та екологічної безпеки. Серед українських учених слід відзначити Л. Масловську, А. Садовенка, В. Середу, Т. Тимочко, В. Шевчука, М. Хвесика, Л. Мельник і Л. Хенсу, що досліджують теоретико-методологічні засади сталого розвитку.

Основний зміст. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є частиною міжнародного холдингу Auchan, який послідовно впроваджує принципи сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та етичного ведення бізнесу. Компанія працює на українському ринку з 2008 р. та поєднує офлайн- і онлайн-формати торгівлі, пропонуючи широкий асортимент товарів і послуг. ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» присутній у шести містах України, має 33 торговельні об'єкти, а чисельність персоналу становить 3336 осіб. Така організаційна структура забезпечує стабільність операційної діяльності, ефективне управління логістичними потоками та високий рівень клієнтського обслуговування.

Компанія демонструє орієнтацію на формування соціально відповідальної бізнес-моделі, що поєднує економічну ефективність із турботою про працівників, громади та навколишнє середовище. Її стратегічна діяльність спрямована на інтеграцію принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію та операційну практику, що дозволяє підвищувати не лише фінансові показники, а й репутаційну капіталізацію бренду.

З метою комплексної оцінки результативності діяльності підприємства в контексті сталого розвитку застосовано концепцію Triple Bottom Line. Такий методичний підхід передбачає гармонійне поєднання трьох складових — економічної, екологічної та соціальної, що разом формують комплексну систему оцінювання результативності діяльності підприємства. Застосування TBL у корпоративному управлінні дозволяє сформувати збалансовану модель розвитку, у межах якої досягається оптимальний баланс між прибутковістю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз сталого розвитку ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Компонент	Поточний стан	Проблеми	Рекомендації
Економічний	Закупівлі у локальних виробників. Пріоритет – доступність товарів	Логістичні труднощі. Коливання купівельної спроможності.	Оптимізація логістики Фокус на прибутковому асортименті
Екологічний	Сортування відходів. Зменшення пластикової упаковки. Участь у еко-ініціативах	Велике енергоспоживання. Обмежене впровадження «зелених» технологій	Розширення системи збору втор. сировини. Інвестиції у «зелені» технології.

Соціальний	Благодійна активність. Волонтерство. Проекти підтримки працівників та громад.	Плинність кадрів. Недостатня соціальна підтримка під час війни.	Програми психологічної підтримки працівників. Кар'єрне зростання та навчання співробітників
------------	---	--	--

Джерело: створено автором на основі [1].

Зокрема, у економічному компоненті компанія акцентує увагу на підвищенні ефективності операційної діяльності, оптимізації логістичних процесів, розвитку партнерських відносин із постачальниками та впровадженні прозорих фінансових практик. Водночас актуальними залишаються питання вдосконалення логістики, підвищення купівельної спроможності населення та забезпечення стабільності товарних потоків у період воєнних викликів.

У екологічному аспекті компанія активно впроваджує ініціативи, спрямовані на зменшення споживання енергії, скорочення кількості пластикових відходів, розширення участі у волонтерських екоакціях та використання «зелених» технологій. Разом із тим існує потреба в подальшій деталізації екологічних проєктів та посиленні інвестицій у відновлювані джерела енергії.

Соціальний компонент діяльності «Ашан Україна Гіпермаркет» охоплює розвиток персоналу, реалізацію благодійних програм, підтримку громадських ініціатив і волонтерських проєктів. Компанія приділяє значну увагу формуванню корпоративної культури, орієнтованої на довіру, відкритість і досконалість, однак потребує подальшого розширення програм психологічної підтримки працівників та підвищення їх соціальної захищеності під час воєнного стану.

Висновки. Імплементація принципів сталого розвитку у діяльність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» сприяє формуванню збалансованої бізнес-моделі, орієнтованої на довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та ефективне використання ресурсів. В економічному аспекті діяльність ритейлу спрямована на підвищення ефективності операційних процесів, оптимізацію

логістики та розвиток партнерських відносин із локальними постачальниками. В екологічному напрямі компанія реалізує ініціативи, спрямовані на зменшення кількості відходів, скорочення енергоспоживання та поступове впровадження «зелених» технологій. У соціальному аспекті компанія приділяє значну увагу розвитку персоналу, підтримці місцевих громад і волонтерських проєктів, а також розширенню програм соціального захисту та психологічної підтримки працівників у період воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Звіт з Корпоративної Соціальної Відповідальності. Auchan Україна 2023 URL: https://auchan.ua/ua/brand/post/social-responsibility-report-ua/?srsltid=AfmBOorLtGnjOhgKfKUKWVSo9kDh_7y1OcfDIIXkhLrL6wrPz8Vy_B88 (дата звернення: 31.10.2025)
2. Ліпич Л. Г., Кушнір М. А., Хілуха О. А. Сталий розвиток і корпоративна звітність: виклики та можливості для промислових підприємств України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15743477>.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ

Онищук К. В., магістрантка
Науковий керівник: Зелінська А. М., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Повномасштабна війна та запровадження воєнного стану в Україні створили безпрецедентні виклики для менеджменту персоналу. Воєнні дії принесли прямі руйнівні наслідки: знищення інфраструктури, втрату майна, а головне, втрати серед персоналу через вимушену міграцію або мобілізацію працівників. В цих умовах управління персоналом перетворилося на критично важливий фактор виживання бізнесу, що потребує адаптації підходів, гнучкості та впровадження антикризових рішень. Як зазначають українські дослідники [1,2,3] для багатьох компаній налагодження дистанційної роботи із опції розвитку перетворилося на «вимогу виживання» в умовах війни. Вітчизняна наука та практика управління персоналом наразі напрацьовують нові моделі та рекомендації, як підтримувати життєздатність організацій через ефективну роботу з людьми в надзвичайних обставинах воєнного часу.

Основні результати дослідження. Війна суттєво змінила умови функціонування ринку праці та поставила перед керівниками низку гострих проблем. Дослідники відзначають такі ключові виклики для управління персоналом в умовах воєнного стану. Насамперед, це-фізична безпека працівників. Пряма загроза життю і здоров'ю співробітників через бойові дії змусила підприємства приділяти першочергову увагу захисту персоналу. Виникла необхідність забезпечення фізичної безпеки персоналу шляхом облаштування укриттів, евакуації із небезпечних зон, запровадження гнучких робочих графіків під час повітряних тривог тощо. HR-служби координують ці заходи безпеки, часто не маючи прецедентів з минулого.

Значна частина кваліфікованих працівників була мобілізована до лав ЗСУ для захисту країни, що призвело до вимушеного “вивільнення” та оптимізації людських ресурсів на підприємствах. Інша проблема – масова міграція населення: чимало працівників виїхали за кордон чи перемістилися в більш безпечні регіони, через що компанії втратили частину колективу. Дефіцит кадрів особливо відчутний у висококваліфікованих сферах, адже недостатня кількість активного кваліфікованого трудового ресурсу стала реальністю воєнного часу.

Війна також негативно вплинула на соціально-психологічну атмосферу в колективах. Співробітники переживають стрес, тривогу за близьких, горювання за втраченим майном чи померлими колегами. У колективах спостерігається погіршення соціально-психологічного клімату, зростає вигорання. Різноманітні настрої та емоційне виснаження знижують продуктивність праці. Додаткові залучення нових працівників ускладнене, низький рівень готовності до інклюзії персоналу в такі кризові команди, що мають свій пережитий воєнний досвід. HR-фахівці мусять тепер виступати і як психологи, підтримуючи моральний дух персоналу.

Воєнні дії спричинили перебої в комунікаціях: розрив логістичних ланцюгів, збої зв'язку, відключення електроенергії. Це призвело до деформування внутрішніх комунікацій та зниження ефективності системи управління персоналом. В умовах хаосу та невизначеності традиційні бюрократичні процедури та повільні цикли ухвалення рішень виявилися недовірливими. Бізнес змушений приймати рішення набагато швидше та більш автономно на нижчих рівнях, що стало викликом для усталених управлінських культур.

За таких умов питання управління персоналом часто відсуваються на другий план порівняно з проблемами виживання бізнесу. Однак дослідники застерігають: якщо в короткостроковій перспективі компанії зосередяться лише на фінансових аспектах і ігноруватимуть роботу з персоналом, то у довгостроковій перспективі це може призвести до втрати бізнесу через втрату ефективних кадрів[]

Таким чином, HR-менеджмент у війні балансує між жорсткими ресурсними обмеженнями та необхідністю зберегти ключовий людський капітал.

Щоб подолати зазначені виклики, українські підприємства вимушено впроваджують стратегії адаптації HR-систем до надзвичайних умов війни.

Воєнний час вимагає максимальної організаційної гнучкості. Компанії переглядають правила і процедури, спрощують бюрократію, делегують повноваження нижче. Керівники та HR-менеджери надають працівникам більше автономії в роботі, щоб ті могли оперативно реагувати на зміни обстановки. Так, наприклад, в компанії «Газорозподільні мережі України» зараз менеджери і команди приймають рішення значно швидше, за 1–2 дні замість тижня, як було раніше, в лічені хвилини там, де раніше були потрібні дні. Постійна комунікація підтримується за допомогою цифрових каналів зв'язку, що мінімізує простой. Мобільність, швидкість реагування та

Кадрова політика під час війни зазнала змін: на перше місце виходить не стільки вузька спеціалізація, скільки універсальність та лояльність працівників. Компанії вимушено спростили вимоги при наймі, акцентуючи увагу на тих кандидатах, хто готовий швидко вчитися і пристосовуватися до змін. Приміром, до війни при рекрутингу в ТОВ «Газорозподільні мережі України» віддавали перевагу фахівцям із досвідом саме в цій галузі, а тепер шукають більш універсальних спеціалістів, здатних оперативно приймати рішення в умовах невизначеності. Також активно застосовується внутрішня ротація: працівників переміщують між підрозділами, залежно від того, де наразі найбільша потреба. Така гнучкість дозволяє закривати критичні вакансії силами наявного персоналу, зберігаючи при цьому їхню зайнятість. Компанія вимушена інвестувати у навчання суміжним навичкам, створювати мультифункціональні команди, які можуть при необхідності замінити одна одну. Це одночасно і підвищує стійкість бізнесу, і слугує мотиваційним чинником, даючи людям відчуття розвитку навіть у важкі часи.

Висновки та пропозиції. Загалом, адаптивна HR-стратегія компанії в умовах воєнного часу характеризуються індивідуалізацією підходів для кожної із філій підприємства та ситуацій, що виникають. Універсальних шаблонів не існує, кожна філія виробляє власний антикризовий набір методів управління персоналом, залежно від масштабу, місця розташування та наявних ресурсів. Важливо, що навіть у найскрутніших умовах керівники мають пам'ятати про довгострокові наслідки рішень щодо персоналу: без людей бізнес не відновиться після перемоги, тому інвестиції в збереження колективу – це інвестиції в майбутнє.

Список використаних джерел

1. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023 (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
2. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., & Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022 (6). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
3. Крамар І., Баранов К. (2024). *Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни*. Соціально-економічні проблеми і держава, 1(30), с. 140-151 elartu.tntu.edu.ua/elartu.tntu.edu.ua/elartu.tntu.edu.ua.

БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТ У КРОСКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Рой А.А.

Науковий керівник: Куцмус Н. М., д.е.н., професор
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах глобалізації бізнесові процеси дедалі частіше виходять за межі національних кордонів, що зумовлює тісну взаємодію представників різних культур, традицій і систем цінностей. Успішне ведення міжнародного бізнесу сьогодні неможливе без глибокого розуміння культурних особливостей партнерів, клієнтів та співробітників. Кроскультурна компетентність стає ключовим чинником ефективної комунікації, побудови довіри та запобігання конфліктам у міжнародному середовищі. Неврахування культурних відмінностей може призвести до непорозумінь, зниження ефективності переговорів, втрати ділової репутації та навіть фінансових збитків. Отже, врахування кроскультурного контексту набуває особливої актуальності для компаній, які прагнуть успішно інтегруватися у світову економіку, підтримувати партнерські відносини з іноземними контрагентами та забезпечувати стійкий розвиток на міжнародному ринку.

Основою для сучасних досліджень кроскультурного середовища та менеджменту слугують наукові напрацювання Г. Гофстеда і Ф. Тромпенаарса, Г. Перлмуттера. В сучасній українській науці дослідженням кроскультурності в менеджменті присвячені праці Ракітіної М., Капліної А. та ін.

Основний зміст. Міжнародний бізнес за своєю природою функціонує в кроскультурному середовищі, адже він об'єднує представників різних націй, мов, релігій, систем цінностей та стилів ведення справ. Кожна країна має свої особливості ділової етики, комунікаційних норм, підходів до прийняття рішень і побудови партнерських відносин. У таких умовах культурні

відмінності стають не лише викликом, а й важливим чинником успіху компанії на міжнародному ринку. Уміння розуміти, приймати та враховувати культурне різноманіття дозволяє бізнесу підвищити ефективність співпраці, уникнути непорозумінь і формувати довгострокові взаємовигідні відносини з іноземними партнерами. Таким чином, кроскультурний аспект є невід'ємною складовою міжнародного бізнесу, що визначає його стратегію, комунікацію та корпоративну культуру.

Основними чинниками кроскультурності середовище є: мова, релігія, цінності, звичаї, правила поведінки, культура комунікацій та споживання, відношення до колективу, часу, влади, навколишнього природного середовища, що свідчить про його багатокомпонентну природу. Первинно короскультурність міжнародного середовища досліджувалася через призму необхідності застосування особливих управлінських підходів при роботі з працівниками в транснаціональних компаніях. Відповідно обґрунтовувалася необхідність адаптації до культури через такі її виміри як дистанція до влади, маскулінізм і фемінізм, індивідуалізм і колективізм, невизначеність [5].

В подальшому ґрунтовні засади розвитку кроскультурного менеджменту було закладено Говардом Перлмуттером, одним із основоположників теорії інтернаціоналізації і глобалізації. Г. Перлмуттер досліджував відмінності в управлінні бізнесом міжнародних компаній залежно від рівня адаптації до культурної специфіки країн. Автор визначав 3 стратегічні орієнтації міжнародних компаній:

- Етноцентрична орієнтація транснаціональних корпорацій означає, що управління здійснюється відповідно до цінностей і правил, встановлених у штаб-квартирі, а закордонні підрозділи мають обмежену самостійність. Перевагою цього підходу є формування єдиної корпоративної культури, а недоліком — те, що ця культура враховує передусім інтереси головної компанії, ігноруючи потреби місцевих ринків. Тобто адаптація до закордонної специфіки є мінімальною.

• Поліцентрична орієнтація — це орієнтація на бізнес-середовище кожної окремої приймаючої країни. Такий підхід в управлінні ґрунтується на розумінні того, що умови зовнішнього середовища в різних країнах відрізняються, тому рішення щодо діяльності зарубіжних підрозділів повинні максимально враховувати місцеві особливості. Філії та підрозділи компанії функціонують відповідно до національних умов та норм. Основним недоліком поліцентричної орієнтації є можливе відокремлення штаб-квартири від дочірніх компаній, що може призвести до втрати певних економічних переваг, зокрема ефекту масштабу.

• Геоцентрична орієнтація — це орієнтація на глобальний ринок, на весь світ у цілому. Така філософія має космополітичний характер і передбачає співпрацю між головною компанією та її іноземними підрозділами. Для вирішення стратегічних питань залучаються фахівці з різних країн. Компанія прагне поєднати глобальну інтеграцію зі збереженням локальної специфіки, розробляючи стандарти та процедури, які враховують як загальні, так і місцеві цінності [7].

Висновки та пропозиції. Стратегічна орієнтація компаній, що визначає основні засади їх менеджменту, обумовлюється ступенем їх прагнення адаптуватися до кроскультурних відмінностей. Використання інструментів кроскультурного менеджменту в процесі управління підприємством сприяє вирішенню комплексу важливих управлінських завдань. Зокрема, це забезпечує ефективне проведення переговорів і встановлення взаємовигідних відносин із контрагентами; підвищення узгодженості діяльності персоналу в мультикультурному колективі; мінімізацію конфліктних ситуацій; формування дієвої системи управління персоналом, мотивації та лідерства.

Список використаних джерел

5. Ракітіна Н. Крос-культурні особливості управління конкурентоспроможністю ТНК. *Ринок цінних паперів України*, 2015. № 8. URL: <http://www.securities.usmdi.org/?p=22&n=90&s=929>
6. Капліна А. Кроскультурний менеджмент: цілі, завдання та перспективи дослідження. *Агросвіт*, 2024, № 5.
7. Perlmutter, H. V. (1969), *The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises*, Columbia Journal of World Business, pp. 9–18. URL: <http://cryobio.u-strasbg.fr/depotcel/DepotCel/274/Noel%20Alain/4-Perlmutter.pdf>

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сіваковська А.А., магістрантка
Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н, доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Сучасна економіка характеризується динамічним розвитком цифрових технологій, які кардинально змінюють підходи до управління підприємствами. В умовах цифровізації процесів особливого значення набуває впровадження діджитал-інструментів у систему управління, що дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити конкурентні переваги.

Дослідженню ролі цифрових технологій у менеджменті присвячено праці таких науковців, як Гнатенко І., Скиба Г., Квітка С., Шкроміда В., а також зарубіжних учених - Портера М. та Каплана Р. та ін. Проте, попри значний науковий інтерес, питання комплексної оцінки впливу діджитал-технологій на ефективність управління залишаються недостатньо опрацьованими.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та визначення основних напрямів впливу діджитал-технологій на ефективність управління підприємством.

Основний зміст. Діджитал-технології - це сукупність сучасних цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію, аналітику, комунікацію та інтеграцію процесів управління. Їх використання сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства через оптимізацію часу, ресурсів і якості управлінських рішень. У сучасних умовах цифрової економіки впровадження таких технологій стає не лише фактором підвищення ефективності, а й передумовою виживання бізнесу на конкурентному ринку.

До ключових напрямів впровадження діджитал-технологій у систему управління підприємством належать:

- автоматизація бізнес-процесів за допомогою ERP- і CRM-систем, що дозволяє мінімізувати людський фактор, підвищити точність облікових операцій і забезпечити безперервність процесів;

- використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту, оцінки ризиків, оптимізації маркетингових стратегій і формування стратегічних рішень;

- застосування хмарних технологій, які забезпечують безпечно зберігання даних, гнучкість масштабування бізнесу та доступ до інформації з будь-якої точки світу;

- використання штучного інтелекту (AI) у прийнятті управлінських рішень, що підвищує точність аналізу ринку, ефективність планування та автоматизує рутинні завдання;

- розвиток цифрових комунікацій - інтеграція онлайн-платформ для внутрішньої взаємодії, дистанційного управління командами та підвищення рівня корпоративної культури [1].

Окрім цього, важливим аспектом є впровадження систем електронного документообігу, які значно скорочують витрати часу на обробку та узгодження управлінських документів. Також все більшого значення набувають технології кібербезпеки, що захищають дані підприємства від зовнішніх загроз, витоків інформації та кіберзлочинності.

Застосування зазначених технологій дозволяє суттєво підвищити гнучкість, оперативність і прозорість управління підприємством, а також забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Однак процес цифрової трансформації потребує значних інвестицій, системного підходу до впровадження інновацій, підготовки персоналу та перегляду традиційних управлінських підходів. Тому ефективне використання діджитал-технологій повинно розглядатися не як разова модернізація, а як безперервний процес розвитку управлінської системи підприємства [2;3].

Отже, вплив діджитал-технологій на ефективність управління підприємствами є глибоким і багатограним, оскільки сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, автоматизації управлінських процесів, покращенню комунікацій та співпраці, оптимізації бізнес-процесів, управлінню персоналом і розвитку корпоративної культури, підвищенню безпеки та прозорості.

Діджитал-технології стають стратегічним фактором конкурентоспроможності підприємств. Вони сприяють підвищенню ефективності управління за рахунок швидшої обробки інформації, автоматизації процесів, покращення комунікацій і гнучкого реагування на зміни ринку [4; 5].

Висновки та пропозиції. Діджитал-технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління підприємствами. Вони забезпечують швидкий доступ до інформації, сприяють автоматизації управлінських процесів, оптимізують взаємодію між підрозділами та покращують якість прийняття управлінських рішень. Завдяки використанню цифрових інструментів підприємства підвищують продуктивність праці, знижують витрати та ефективніше реагують на зміни зовнішнього середовища. Діджиталізація стає невід'ємною умовою успішного розвитку сучасних підприємств і зміцнення їх конкурентних позицій на ринку.

Список використаних джерел

1. Томах В. В. «Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології». DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
2. Нетудихата К. «Цифровізація у управлінні організаціями». *Економіка та суспільство*. 56. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155>
3. Бавико О. Є. «Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур». *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, №2(24), 2023. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2023.2>
4. Кривда О. «Цифровізація в управлінні підприємством». *III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. Матеріали конференції, 2022. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271539>
5. Поліщук Є. та ін. «Digital transformation as a tool for creating an inclusive economy in Ukraine during wartime». *Problems and Perspectives in Management*, 2024. URL: <https://surl.li/dtlrua>

СУЧАСНІ КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Спирін О.О. магістрант

Науковий керівник: Лавриненко С.О., к.е.н, доцент

Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації комунікаційні технології відіграють ключову роль у розвитку бізнесу. Вони забезпечують ефективний обмін інформацією між підприємствами, партнерами, клієнтами та працівниками, сприяючи підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності. Завдяки впровадженню сучасних засобів комунікації, таких як інтернет, соціальні мережі, корпоративні платформи, системи електронного документообігу бізнес отримує можливість оперативно реагувати на зміни ринку, покращувати якість обслуговування клієнтів і розширювати географію своєї діяльності. Отже, комунікаційні технології стають не просто інструментом взаємодії, а стратегічним ресурсом розвитку підприємства у цифрову епоху.

Останнім часом комунікаційні технології відіграють вирішальну роль у вдосконаленні бізнес-процесів. Тому дослідження даної проблематики є достатньо актуальним для сучасної економічної науки, зокрема серед ряду науковців, таких як Шматковська, Т., Коробчук, Т., Борисюк О., Кіяновська Н., Труніна І., Мороз О., Білик М. Ю.

Метою дослідження є обґрунтування сучасних комунікаційних технологій в системі управління підприємством.

Основний зміст. **Комунікаційні технології** - це сукупність технічних засобів, програмних рішень і методів, що забезпечують процес передавання, обміну, обробки та зберігання інформації між людьми, організаціями або системами.

До них належать інтернет, мобільний зв'язок, електронна пошта, соціальні мережі, месенджери, відеоконференції, корпоративні комунікаційні платформи тощо.

Основна мета комунікаційних технологій - забезпечення швидкої, зручної та ефективної взаємодії, що сприяє покращенню управлінських процесів, розвитку бізнесу, освіти, науки й суспільства в цілому [4].

В бізнес-організаціях працюють наступні ефективні сучасні комунікаційні технології:

- корпоративні комунікаційні платформи, тобто системи, що поєднують чат, відеозв'язок і спільну роботу з документами (*Microsoft Teams, Slack, Google Workspace*);

- CRM-системи (Customer Relationship Management) – технології для управління взаємовідносинами з клієнтами, які допомагають зберігати дані, аналізувати потреби споживачів і покращувати обслуговування (*Salesforce, HubSpot, Bitrix24*);

- системи відеоконференцій, котрі забезпечують дистанційну співпрацю, наради та переговори (*Zoom, Google Meet, Skype, Webex*);

- хмарні технології - дозволяють зберігати й обробляти дані онлайн, забезпечуючи доступність і безпеку інформації (*Dropbox, Google Drive, OneDrive*);

- соціальні мережі та цифровий маркетинг, котрі використовуються для просування бренду, комунікації з клієнтами та формування іміджу компанії (*Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok*);

- месенджери та чат-боти - забезпечують швидкий зворотний зв'язок із клієнтами та автоматизацію обслуговування (*Telegram, Viber, WhatsApp*);

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечують інтеграцію усіх процесів підприємства (фінанси, виробництво, логістику, комунікації) в єдину інформаційну систему (*SAP тощо*) [2;3].

Роль сучасних комунікаційних технологій у системі управління підприємством є надзвичайно важливою, адже саме вони забезпечують ефективне функціонування всіх управлінських процесів.

Сучасні комунікаційні технології є вектором у забезпеченні ефективного функціонування системи управління підприємством. Вони створюють основу для швидкого обміну інформацією між усіма рівнями управління, сприяють узгодженості дій, підвищують оперативність прийняття рішень і знижують ризики управлінських помилок.

Завдяки використанню електронних засобів комунікації, корпоративних мереж, CRM- та ERP-систем, керівники можуть своєчасно отримувати аналітичні дані, контролювати виконання завдань і координувати діяльність підрозділів. Крім того, сучасні технології допомагають створювати відкриту комунікаційну культуру в організації, підвищують мотивацію персоналу та якість обслуговування клієнтів [1].

Отже, комунікаційні технології виступають стратегічним інструментом управління, який забезпечує прозорість, ефективність і гнучкість управлінських процесів у сучасному підприємстві.

Висновки та пропозиції. Сучасні комунікаційні технології є невід'ємною складовою ефективного функціонування та розвитку бізнесу. Вони забезпечують швидкий обмін інформацією, сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень, підвищують продуктивність праці та рівень взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесів. Використання таких технологій дає змогу підприємствам адаптуватися до змін ринку, підвищувати конкурентоспроможність і формувати позитивний імідж у цифровому середовищі. Отже, комунікаційні технології стають важливим стратегічним ресурсом, без якого неможливе ефективне управління сучасним підприємством.

Список використаних джерел

1. Кіяновська Н. Генезис поняття «інформаційно-комунікаційні технології» URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706428/1/Kiyanovska2.pdf>

2. Труніна, І. М., Мороз, О. В., Білик, М. Ю. (2025). Інформаційно-комунікаційні технології як драйвер розвитку сучасного бізнесу та економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 24(1(59)), 26–39. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(59\).327130](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(59).327130)

3. Шматковська, Т., Коробчук, Т., Борисюк, О. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*, 2023 (53). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-68>

4. Шматковська Т., [Коробчук Т.](#) Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. *Економічний форум*. [Том 13, № 3, 2023](#) С. 156-161. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-20>

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЙ

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

Постановка проблеми. Застосування інноваційних механізмів розвитку підприємств є передумовою здобуття переваг на ринку, удосконалення продуктивності, результативності діяльності бізнес-організацій. Зважаючи на це, особливого акценту уваги потребують інноваційні інструменти управління конкурентоспроможністю.

Основний зміст. Підчас війни в Україні бізнес, як і в цілому весь усталений лад життя українського суспільства проходить випробування на міцність і виживання. Згідно зі статистичними даними [2], в Україні від повномасштабного вторгнення зареєстровано близько 1 707 677 бізнес-організацій (+118 943 за рік, що є +7.5% порівняно з 1.01.2024) Водночас, було закрито майже 210000 ФОПів у 2024 р., що є рекордом за 5 років [3]. Ще одним показником є те, що у 2024 р. знизилась кількість зареєстрованих нових компаній з іноземним капіталом (на 24% порівняно з 2023 р.), що вказує на те, що ситуація в бізнесі є достатньо непередбачуваною та нестабільною, зростання факторів ризику.

Але це є також певним викликом для бізнес середовища. Як казав давньокитайський філософ Сунь-Цзи [5] «У хаосі є можливість», що вказує на факт, що навіть за нестабільних часів, використовуючи інноваційні підходи удосконалення управління конкурентоспроможністю, можливо не тільки зберегти себе на ринку, але й знайти шляхи підвищення фінансово-економічних показників. Історичні прикладів цього доволі багато. Так, підчас Другої Світової Війни в масове використання вийшов пеніцилін та антибіотики, дешевий нейлон, замість шовку, тефлон та багато іншого. На тлі Великої депресії у США було винайдено формат

Mc Donald's, що створив тренд на багато років. Це лише декілька прикладів, які вказують на те, наскільки важливим є інноваційний підхід для ведення бізнесу та управління конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність підприємств виступає ключовим чинником їхньої стійкості та розвитку. Для українських компаній критично важливим є впровадження інноваційних підходів до управління, які забезпечують швидку адаптацію до зовнішніх змін, ефективне використання ресурсів та створення доданої вартості для всіх зацікавлених сторін.

З позицій наукової економічної теорії стратегічного управління, конкурентоспроможність формується під впливом внутрішніх та зовнішніх детермінантів [1]. До внутрішніх належать інноваційний потенціал, ефективність організаційних структур, якість менеджменту та компетентність персоналу. Зовнішні чинники включають ринкові умови, технологічні трансформації, нормативно-правове середовище та дії конкурентів. В українських реаліях, наприклад, компанії ІТ-сектора (Grammarly, Ajax Systems) демонструють високу адаптивність завдяки впровадженню відкритих інноваційних моделей, автоматизації процесів та інтеграції сучасних технологій.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності є інтеграція інновацій у продуктові та виробничі процеси. Це передбачає системний підхід, який включає:

1. формування науково-дослідницьких та конструкторських ініціатив;
2. застосування відкритих інноваційних моделей для колаборації з іншими підприємствами та науковими установами;
3. автоматизацію виробничих циклів і аплікацію цифрових технологій;
4. формування унікальних продуктів та сервісів, що виділяють компанію на ринку.

Концепція інноваційного розвитку пов'язана з ідеєю диференціації та створення додаткової цінності, що мінімізує прямий конкурентний тиск. В Україні прикладами успішного впровадження інновацій є компанії PetCube та Reface, які використовують машинне навчання і цифрові платформи для розробки продуктів, що відповідають сучасним потребам споживачів.

Гнучкі організаційні моделі управління (методології Agile, Scrum, Бережливе управління) є критичними для оперативного реагування на ринкові зміни. З теоретичної точки зору, вони дозволяють:

1. підвищити швидкість адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;
2. залучити персонал до процесів прийняття рішень;
3. оптимізувати ресурси та структуру бізнес-процесів;
4. культивувати колективну відповідальність та креативний потенціал.

Стратегічний менеджмент у сучасному розумінні передбачає використання комплексних інструментів для формування стратегій, оцінки ефективності та управління ризиками. До них належать:

1. збалансована система показників (Balanced Scorecard) – забезпечує холістичний підхід до оцінювання діяльності підприємства через фінансові, клієнтські, внутрішньоорганізаційні та навчально-розвиваючі показники;
2. стратегія синього океану (Blue Ocean Strategy) – орієнтується на пошук нових ринкових ніш та створення диференційованої цінності для споживачів, що зменшує прямий конкурентний тиск;
3. Сценарне планування – передбачає прогнозування можливих трансформацій ринку та підготовку альтернативних стратегічних траєкторій розвитку.

В Україні застосування цих методологій спостерігається в ІТ-компаніях та промислових холдингах. Наприклад, впровадження збалансованої системи показників у компанії Метінвест дозволяє інтегрувати фінансові й нефінансові метрики для оцінки ефективності управлінських рішень.

Аналітичні технології та великі дані (Big Data) є важливим компонентом конкурентної стратегії. Їх використання дозволяє прогнозувати попит, аналізувати поведінку споживачів і відстежувати ринкові тренди. Інтелектуальна аналітика та штучний інтелект підвищують точність управлінських рішень та здатність підприємства до оперативного реагування на зміни. Українські приклади включають Joolle, Rozetka, ПриватБанк та Monobank.

Менеджмент знань та колаборативні платформи формують корпоративну базу знань і сприяють швидкій дифузії передового досвіду, що підвищує компетентність персоналу та резиліентність організації. Наприклад, Turboatom використовує внутрішні платформи для обміну технічними напрацюваннями та прискорення інноваційних процесів.

Цифровізація бізнес-процесів через системи управління ресурсами підприємства, взаємовідносинами з клієнтами та аналітичні платформи дозволяє інтегрувати функціональні підрозділи, оптимізувати ресурси та підвищувати точність управлінських рішень у реальному часі.

Інноваційний маркетинг і орієнтація на клієнтський досвід сприяють підвищенню лояльності споживачів і формуванню унікального бренду. Персоналізація продуктів і сервісів, багатоканальні комунікаційні стратегії та аналітика споживацького досвіду дозволяють швидко реагувати на зміни потреб клієнтів. В Україні прикладом є ROZETKA та Comfy.

Здатність бізнесу швидко адаптуватись та переорієнтовуватись під потреби клієнта та реалії середовища впливають на конкурентоспроможність. Такі можливості надають інноваційні інструменти управління конкурентоспроможністю [8]. До них можна віднести наступні:

1. Market Opportunity Navigator (MON) допомагає зробити вибір найвигідніших напрямів зростання:

- методика стратегічного вибору пріоритетних ринкових можливостей на основі ресурсів, ризиків і вигід; підвищує конкурентоспроможність шляхом гнучкого пошуку перспективних ніш.

2. рOp Model (Innovation per Opportunity) – інструмент мінімізації ризику інноваційних провалів:

- інструмент аналізу інноваційних проєктів до інвестицій; допомагає оцінити реалістичність, ризики й потенціал ринкової віддачі.

3. Open Coopetition (відкрита коопетиція) [6] Конкуренти співпрацюють там, де вигідно усім і створюють “спільний ринок”: стратегія одночасної конкуренції і співпраці між компаніями для прискорення інновацій; посилює позиції через створення спільних стандартів, платформ, рішень.

- Цифрові платформи управління інноваціями: програмні системи для управління ідеями, портфелем інновацій, інноваційними KPI; підсилюють конкурентоспроможність за рахунок швидшого запуску інновацій.

- Аналітика конкурентного середовища на базі AI/Big Data: платформи для автоматичного аналізу ринку, попиту, технологій і дій конкурентів; дозволяють приймати стратегічні рішення на основі даних.

- Dynamic Performance Management (DPM): моделі системної динаміки для управління продуктивністю в умовах невизначеності; забезпечують адаптивність бізнесу і швидку реакцію на зміни ринку.

Висновки та пропозиції. Отже, інтеграція цифрових технологій, аналітичних інструментів, гнучких моделей управління, стратегічних інновацій та систем менеджменту знань формує комплексну систему управління конкурентоспроможністю, що забезпечує стійке зростання,

консолідацію ринкових позицій і довгостроковий розвиток підприємств в умовах сучасного економічного ландшафту.

Список використаних джерел

1. Амоша О. І., Ляшенко В. І. Інноваційний розвиток економіки: теорія, методологія, практика : монографія. - Київ : Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2020. 356 с.
2. Державна служба статистики України. Показники діяльності підприємств в Україні, 2022–2024 рр. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
3. Підприємництво в Україні під час війни: звіт, 2023–2024. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/>
4. Портер М. Е. Конкурентна перевага: створення та підтримка високої ефективності./ пер. з англ./ Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. - Нью-Йорк/New York : Free Press, 1985. - 558 с.
5. Сунь-Цзи. Мистецтво війни / пер. з кит. С. Лесняка. - Львів : Видавництво Старого Лева, 2015. 144 с.
6. Шевченко О. М. Коопетиція як інструмент інноваційного розвитку підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2. С. 112–119.
7. Innovation Management Software / ITONICS. URL: <https://www.itonics-innovation.com/guides/innovation-management>.
8. Innovative Tools and Techniques for Competitive Analysis / Comparables.AI. URL: <https://www.comparables.ai/articles/innovative-tools-and-techniques-for-competitive-analysis/>

КОМУНІКАЦІЯ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ: ЯК ПРАЦЮВАТИ З НЕГАТИВОМ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ

Юхненко М. О., студентка

Бучацька І. О., к.е.н., доцент

Державний торговельно-економічний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах розвитку цифрового маркетингу ключовим завданням брендів стає не лише залучення споживачів, а й підтримання позитивного іміджу в онлайн-середовищі. Поява негативних коментарів, відгуків або кризових ситуацій у соціальних мережах може суттєво вплинути на сприйняття бренду споживачами. Таким чином робота з негативом є важливим предметом дослідження в маркетингових комунікаціях.

Проблематика управління комунікаціями зі споживачами та реагування на негатив у цифровому середовищі набуває все більшої актуальності у сучасних наукових дослідженнях. А. Танасійчук у статті «Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі» підкреслює важливість адаптації комунікаційної стратегії до контексту цифрової платформи, особливо під час кризових ситуацій чи масових негативних реакцій [1]. Крім того, Н. Скригун, К. Семененко та В. Яценко у праці «Вплив реклами та цифрових комунікацій на довіру до бренду» відзначають, що прозорість, відповідальність і чесність під час взаємодії з аудиторією є головними інструментами нейтралізації негативу та підвищення довіри до бренду [2].

Основний зміст. Негатив у цифровому маркетингу може проявлятися у вигляді відгуків на сайтах і маркетплейсах, тролінгу чи критики у соціальних мережах, публікацій від інфлюенсерів або «чорного піару» та дезінформації. Основна причина розповсюдження негативу - неправильна реакція бренду або її відсутність. На подальший розвиток ситуації у діджитал

середовищі значної мірою впливають саме швидкість відповіді та емоційний тон повідомлення.

Ефективна робота з негативом у цифровому просторі базується на семиключових принципах[3]:

1. Швидкість реакції. Чим швидше бренд відгукнеться на негатив - тим більше шансів зменшити шкоду. Затягування сприймається аудиторією як ігнорування.

2. Відповідальність та прийняття провини. Якщо компанія дійсно мала частку помилки - важливо визнати це і вибачитись. Це демонструє чесність і готовність вирішувати ситуацію. Якщо ж провини не було, треба обережно сформулювати відповідь, показавши емпатію, але водночас уточнити позицію бренду. Прикладом можна назвати всесвітньовідому компанію «L`Oreal», яка екстрено відкликала усю лінійку продукції, оскільки виявлений небезпечний консервант знайшли в кремі для шкіри «La Roche-Posay». Компанія відкрито заявила і швидко зреагувала на кризову ситуацію, тим самим проявила себе відповідальною . перед споживачами [4].

3. Позитивна комунікація та пропонування рішення. Після визнання негативу варто завершити відповідь конструктивно: подякувати за зворотний зв'язок, запевнити, що питання буде розглянуто, запропонувати конкретний крок (зв'язатися, змінити, відшкодувати тощо).

4. Не вступати в суперечки та уникати оборонної позиції. Уникати захисної або агресивної риторики. Не звинувачувати клієнта, не сперечатися публічно.

5. Перенести обговорення у приватний простір/повідомлення (месенджери, електронна пошта), щоб уникнути публічної ескалації.

6. Об'єктивність та зваженість. Відповідь має бути сформульована спокійно, без емоційного тиску.

7. Післякризовий аналіз. Будь-яка негативна ситуація потребує висновків, які бренд візьме в роботу для уникнення подібних випадків в майбутньому. Для цього необхідно зібрати зворотний зв'язок, оцінити ефективність

комунікації та внести зміни до політики взаємодії зі споживачами.

Приклад ефективної кризової комунікації демонструє «Укрзалізниця», що у березні 2025 року пережила масштабну кібератаку[5]. Компанія відкрито повідомила про інцидент, наголосивши на «89 годинах неспинної роботи» над відновленням системи, та спрямувала комунікацію на вдячність пасажирам і партнерам. У відповідь на незручності запустила флешмоб із бонусами для власників паперових квитків, придбаних під час кібератаки, а також відновила програму лояльності «Залізні друзі». Такий підхід, побудований на прозорості, вдячності й підтримці спільноти, дозволив зберегти довіру та навіть зміцнити позитивне ставлення до бренду.

Висновки та пропозиції. Управління негативом у цифровому маркетингу має бути невід'ємною частиною стратегії бренду. Своєчасне реагування на критику формує довіру аудиторії та запобігає репутаційним ризикам. Компанії повинні мати чіткий протокол реагування, що охоплює етапи моніторингу, визначення відповідальних осіб і сценарії взаємодії зі споживачами. Важливо також аналізувати негативні відгуки, щоб виявляти слабкі місця продукту чи сервісу й трансформувати критику у можливість для вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Танасійчук А. М. Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі. Трансформаційна економіка. 2023. № 3(03). С. 45-49.
2. Скригун Н., Семененко К., Яценко В. Вплив реклами та цифрових комунікацій на довіру до бренду. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5727/5670>
3. HowtoRespondto a BadReview – PrinciplesandExamples. LimeConnect. URL: <https://connect.lime-technologies.com/en/blog/how-to-respond-to-a-bad-review-example/>

4. Один з кремів La Roche-Posay відкликають з продажу через небезпечний канцероген. URL: <https://tsn.ua/svit/odin-z-kremiv-la-roche-posay-vidklikayut-z-prodazhu-cherez-nebezpechniy-kancerogen-2785344.html>

5. Шрамко Ю. Укрзалізниця зазнала масштабної кібератаки: онлайн-продаж квитків тимчасово недоступний. Українські Національні Новини (УНН). URL: <https://unn.ua/news/ukrzaliznytsia-zaznala-masshtabnoi-kiberataky-onlain-prodazh-kvytkiv-tymchasovo-nedostupnyi>

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Боровик Є., магістрант
Науковий керівник: Присяжнюк О. Ф., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Цифрова трансформація економіки вимагає від підприємств переосмислення управлінських процесів та активного впровадження інформаційних систем для підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності. Актуальність дослідження посилюється потребою українських торговельних підприємств в оптимізації логістики, збуту та клієнтського сервісу, що є ключовими чинниками стійкого розвитку.

Сучасні дослідження науковців присвячені аналізу впливу інформаційних систем на управлінську та фінансово-економічну діяльність торговельних підприємств, обґрунтуванню пропозицій щодо подальшої цифровізації [1]. Також дослідники приділяють значну увагу питанням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток торговельного підприємництва [3, 4].

Основний зміст. Основою забезпечення результативності діяльності, конкурентоспроможності торговельних підприємств є дотримання принципу законності [1] та використання сучасних інформаційних систем для прийняття ефективних управлінських рішень.

Дослідженнями доведено, що сучасні торговельні підприємства використовують переважно три типи інформаційних систем – ERP-систему, CRM-системи та системи, що автоматизують контроль і процес прийняття управлінських рішень.

Роль ERP-системи в основному зводиться до спрощення обліку та контролю за товарними запасами, оскільки вона забезпечує прозорість в управлінні всіма ресурсами підприємства та оперативність обміну необхідною інформацією.

CRM-системи сприяють налагодженню онлайн-продажів, удосконаленню роботи з клієнтами, удосконалення системи доставки. Їх роль у діяльності торговельних підприємств переважно полягає у зміцненню позицій на ринку та сприянні максимальному задоволенню потреб споживачів.

Використання інформаційної системи контролю і прийняття управлінських рішень сприяє удосконаленню процесів формування звітності та її аналізу. Це дозволяє забезпечити оперативність реакції на виклики зовнішнього середовища та оптимізувати діяльність завдяки прийняттю обґрунтованих управлінських рішень:

Наведена практика використання інформаційних систем підтверджується діяльністю торговельного підприємства ТОВ «Від цвяха до даху». Ефективність його роботи забезпечує інтегрована інформаційна система ERP з елементами CRM. Така система підтримує комплексне управління фінансами, запасами, людськими ресурсами та рівнем продажів. За допомогою проведення SWOT-аналізу виявлено, слабкі сторони, такі як недостатня автоматизація та обмежена маркетингова активність, які можна усунути через поглиблення цифровізації та активізації використання переваг сучасних інформаційних систем.

Висновок. Використання інформаційних систем сприяє підвищенню конкурентоспроможності торговельних підприємств через підвищення ефективності операцій, фінансової стійкості і їх ринкової частки. Подальша активізація використання інформаційних систем на інноваційній основі сприятиме забезпеченню довгострокового сталого розвитку торговельних підприємств.

Список використаних джерел

1. Валінкевич, Н., Коценко, М. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. (63). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>.
2. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
3. Громова Т.М. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища. *Інтелект XXI*. №4.2018.С. 50-53.
4. Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 70. 2022. с. 77-82.

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТІСНИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

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

Постановка проблеми. Формування компетентісних моделей розвитку персоналу є ключовим напрямом удосконалення системи управління людськими ресурсами. В умовах динамічних змін ринку праці, цифровізації та поствоєнної трансформації бізнесу саме компетентісний підхід дозволяє узгодити індивідуальний розвиток працівників зі стратегічними цілями організації. Актуальність теми зумовлена потребою переходу від формальних процедур оцінювання кадрів до системного розвитку компетенцій, які забезпечують гнучкість, креативність і відповідальність персоналу.

Компетентісна модель - це структурований опис сукупності знань, умінь, навичок і поведінкових проявів, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Як зазначає О. Герасименко, компетентісний підхід виступає концептуально-прикладною платформою розвитку персоналу, оскільки поєднує цілі організації, вимоги до посад і можливості працівників [2, с. 6]. Наукові підходи до побудови таких моделей в Україні узагальнює С. Леськова, виділяючи три рівні компетентностей - особистісний, когнітивний і діяльнісний, які утворюють цілісну систему професійного розвитку [3, с. 10]. Крім того, сучасні дослідження підкреслюють роль соціально-особистісних компетенцій у дистанційних форматах роботи, зокрема комунікабельності, самоменеджменту та відповідальності [1, с. 17]. Отже, компетентісна модель повинна враховувати не лише професійні, а й поведінкові складові.

В українських компаніях формування таких моделей відбувається поступово та має різний ступінь зрілості. Зокрема, у компанії *Kernel* впроваджено корпоративну модель компетенцій,

що включає п'ять базових і три управлінські компетенції. За цією моделлю проводиться щорічна оцінка персоналу, формуються індивідуальні плани розвитку, а результати враховуються при просуванні працівників [4]. Такий підхід демонструє системний зв'язок між корпоративними цінностями, поведінковими індикаторами та розвитком компетентностей. Інший приклад - впровадження універсальних моделей у сфері ІТ та сервісу, де компетенції гнучкості, командної взаємодії, емоційного інтелекту та клієнтоорієнтованості набувають особливого значення в умовах дистанційної співпраці.

Разом із тим, українські компанії стикаються з низкою викликів у формуванні компетентнісних моделей. По-перше, спостерігається недостатня інтеграція моделей у стратегію розвитку організації - вони часто залишаються декларативними. По-друге, відсутність деталізованих поведінкових індикаторів ускладнює застосування моделі на практиці. По-третє, реалізація результатів оцінювання (360°, Assessment Center) вимагає професійної HR-підготовки, що доступна не всім підприємствам. Нарешті, в українському контексті особливо важливо враховувати зміну мотиваційних пріоритетів працівників у воєнних і поствоєнних умовах, що зумовлює потребу у гнучких і гуманно орієнтованих моделях розвитку.

Висновки. Отже, компетентнісна модель розвитку персоналу в сучасних українських компаніях виступає інструментом стратегічного управління людським капіталом. Вона забезпечує узгодженість між цілями організації та поведінкою працівників, формує культуру професійного зростання і підвищує ефективність управління персоналом. Її успішне впровадження потребує не лише теоретичного розуміння, а й постійного оновлення інструментів - систем навчання, мотиваційних програм та лідерського розвитку, що перетворює компетентнісний підхід на практичний механізм стійкого розвитку компаній.

Список використаної літератури

1. Волобоєва І., Кравчук О., Парашук Є. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.
2. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3-4.
3. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3.
4. Модель компетенцій компанії Kernel. HR-портал Kernel. Режим доступу: <https://career.kernel.ua/klyuchovi-korporativni-kompetencziyi/>

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Голуб О.А., магістрант
Науковий керівник: Грабчук І.Ф.: к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах функціонування національної економіки проблема забезпечення прибутковості підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме прибуток є ключовим джерелом його фінансової стабільності, основою інвестиційного розвитку та фактором формування конкурентних переваг. Дестабілізаційні процеси, спричинені військовими подіями, зміною логістичних ланцюгів, зростанням виробничих витрат та зниженням платоспроможності споживачів посилюють потребу в оновленні теоретичних підходів до оцінки та управління прибутковістю. Водночас домінування ризиків у внутрішньому та зовнішньому середовищі потребує систематизації наукових підходів до формування механізму забезпечення прибутковості підприємства з позицій сталого, адаптивного й антикризового розвитку.

Наукова література свідчить про значну увагу дослідників до проблематики зростання прибутковості підприємств. Так, аспекти стратегічного забезпечення прибутковості підприємств висвітлено у працях науковців: Сікорської М. В., Храбатин, О. І., та Матвійчук, А. В. які досліджує взаємозв'язок між інноваційним розвитком та фінансовими результатами підприємства.

Вагомий внесок у розвиток методичного апарату планування та оцінки прибутковості здійснили вчені: Швиданенко Г. О., Школьник І. О., та Левченко А. О. зосередивши увагу на використанні SWOT-аналізу як інструменту визначення можливостей підвищення економічної ефективності підприємства.

Попри значну кількість наукових досліджень, залишається низка невіршених питань, зокрема щодо поглиблення теоретико-методичних засад формування та управління прибутковістю підприємства з урахуванням сучасних економічних викликів, невизначеності та потреби у розробленні стратегічних орієнтирів, здатних забезпечити стабільне функціонування та розвиток господарських систем.

Основний зміст. В умовах трансформаційних процесів, воєнних викликів, нестабільності ринкового середовища та жорсткої конкуренції, забезпечення зростання прибутковості стає визначальною умовою сталого функціонування, економічного зростання й інноваційного розвитку підприємницьких структур. Прибутковість відображає результативність використання ресурсів, ефективність управлінських рішень та раціональність фінансово-економічної політики підприємства, що зумовлює потребу у глибокому теоретичному аналізі її сутності, методичних підходів до оцінювання та факторів формування.

Теоретичні основи прибутковості ґрунтуються на поєднанні економічних концепцій вартості, ефективності та рентабельності, що дозволяє комплексно оцінювати фінансово-економічний стан підприємства. У класичній теорії підприємства прибуток розглядається як винагорода за підприємницький ризик, результат раціонального використання факторів виробництва: праці, капіталу, землі та управлінських рішень [2,3]. Неокласичні підходи доповнюють це уявлення трактуванням прибутковості як індикатора оптимальності поєднання виробничих ресурсів і ринкових можливостей, що визначає здатність підприємства до інновацій, адаптації та розвитку [1,4].

Прибутковість виступає системною характеристикою, яка включає такі ключові елементи:

1. Економічну суть, що відображає фінансовий результат діяльності та здатність підприємства генерувати надлишок вартості.
2. Функціональне призначення, пов'язане з відтворенням капіталу, забезпеченням інвестиційної активності та стабільністю розвитку.

3. Факторний характер, оскільки на її формування впливають внутрішні (структура витрат, продуктивність, технології, управління) та зовнішні (конкуренція, ринкова кон'юнктура, макроекономічні умови) чинники.

У сучасних умовах прибутковість розглядається не лише як підсумковий фінансовий показник, а як стратегічний критерій ефективності, що визначає здатність підприємства забезпечувати довготривалу економічну стійкість. Розширене трактування включає оцінку рентабельності різних аспектів діяльності підприємства, а саме: капіталу, продукції, активів, операційного процесу, що дозволяє з високою точністю визначити резерви підвищення фінансових результатів.

Особливого значення набуває концепція стійкої прибутковості, що базується на забезпеченні оптимального співвідношення між доходами та витратами в довгостроковій перспективі з урахуванням ризиків, інвестиційних потреб і стратегічних цілей розвитку. Такий підхід відображає сучасні тенденції до переходу від короткострокового отримання прибутку до формування стабільної фінансової моделі, яка здатна витримувати економічні коливання, технологічні зміни та зростаючу конкурентну динаміку.

Отже, теоретичні основи прибутковості підприємства поєднують у собі економічну сутність прибутку, механізми його формування та стратегічну роль у забезпеченні сталого розвитку. Глибоке розуміння розглянутих положень дає змогу підприємствам формувати ефективні фінансові стратегії, оптимізувати структуру витрат та забезпечувати підвищення конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Висновки та пропозиції. Отже, теоретичні основи прибутковості підприємства формують комплексне наукове підґрунтя для аналізу фінансово-економічних результатів діяльності підприємницьких структур. Прибутковість є інтегральною характеристикою ефективності використання ресурсів та результативності управління, що визначає конкурентні позиції підприємства на ринку. У сучасних умовах підвищеної економічної та політичної невизначеності

забезпечення стабільної прибутковості потребує системного підходу, поєднання стратегічного менеджменту, антикризових заходів і впровадження інновацій. Розуміння економічної сутності прибутковості та вміння правильно оцінювати її динаміку створює підґрунтя для розроблення ефективної фінансової політики в аналітичній частині роботи.

Список використаних джерел

1. Сікорська М. В. Інноваційний розвиток підприємства як чинник підвищення його прибутковості. Економічний простір, 2021, № 174, с. 45–53.
2. Храбатур О. І., та Матвійчук А. В. Управління фінансовими результатами підприємства в умовах невизначеності. Фінанси України, 2022, № 5, с. 87–99.
3. Швиданенко Г. О. Стратегічне управління підприємством: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2020. 380 с.
4. Школьник І. О., та Левченко А. О. Фінансова стійкість і прибутковість підприємства: методичні підходи до оцінки. Бізнес Інформ, 2023, № 3, с. 112–118.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кошицький О.С., магістрант
Науковий керівник: Грабчук І.Ф., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень Зростання нестабільності економічного середовища, викликане військовими діями, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням рівня інвестиційної активності, інфляційним тиском та зростанням виробничих ризиків, зумовлює необхідність трансформації підходів до управління підприємствами. У таких умовах формування ефективної стратегії антикризового управління набуває особливої актуальності. Підприємства змушені адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати фінансову стійкість та створювати систему швидкого реагування на кризові ситуації. Неєфективність традиційних методів управління та недостатня готовність менеджменту до кризових явищ ускладнюють забезпечення безперервності діяльності та стратегічного розвитку.

Проблематика антикризового управління широко представлена у працях як українських, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретико-методичних підходів здійснили О. Стешенко та О. Каленський, які розглядають антикризове управління як інтегровану систему фінансової стабілізації підприємства [1, с. 112]. Особливості управління ризиками в умовах воєнної нестабільності та кризових трансформацій підприємницького середовища досліджують Н. Насад і С. Терещук, наголошуючи на необхідності формування стратегічного механізму мінімізації ризиків та розроблення антикризових сценаріїв [2, с. 89].

Інноваційні аспекти антикризових стратегій розкриваються у працях М. Сікорської, яка акцентує увагу на ролі інноваційного розвитку в подоланні кризових явищ і формуванні нових

конкурентних переваг підприємства [3,с.52]. Питання адаптації підприємств до умов воєнної економіки та забезпечення фінансової стійкості висвітлює Н. Левковець підкреслюючи значення адаптивних стратегій та вдосконалення управлінських підходів [4, с. 175]. Вагомим є внесок Т. Ковальчук, яка аналізує ефективність SWOT-аналізу у розробленні стратегічних антикризових рішень [5, с. 89].

Попри значну кількість наукових досліджень, потребують подальшого розвитку питання інтеграції стратегічного менеджменту та антикризових практик, формування адаптивних стратегій, орієнтованих на довгострокову стійкість підприємства у нестабільних умовах.

Основний зміст. Антикризове управління розглядається як система заходів, спрямованих на передбачення кризових ситуацій, мінімізацію їх наслідків і забезпечення стабільного функціонування підприємства. На думку О.Д. Стешенка та О.В. Каленського, антикризове управління передбачає превентивні, діагностичні та стабілізаційні дії, спрямовані на забезпечення фінансової рівноваги підприємства [1, 95].

Узагальнення наукових досліджень доводить, що теоретичні засади антикризового управління ґрунтуються на таких концепціях [1,2,3]:

- ризик-менеджменту, що забезпечує ідентифікацію та оцінку ризиків;
- системного підходу, що розглядає підприємство як динамічну систему з багатьма зв'язками;
- теорії життєвого циклу підприємства, відповідно до якої будь-яка організація може опинитися у кризовій фазі;
- концепції адаптивного управління, що передбачає гнучке реагування на зміни середовища;
- інноваційної теорії розвитку, що визначає важливість інноваційних підходів у подоланні криз.

Сікорська М.Р. підкреслює, що стратегічне антикризове управління має включати інноваційні інструменти, цифровізацію управлінських процесів та адаптивні бізнес-моделі [3, с. 212].

Стратегія антикризового управління є довгостроковим комплексом управлінських рішень, спрямованих на запобігання кризовим станам, нейтралізацію загроз та забезпечення відновлення діяльності підприємства. Така стратегія визначає

пріоритети, ресурси, інструменти та послідовність дій для забезпечення стійкості підприємства в умовах кризових викликів.

Основними функціями антикризової стратегії підприємства є: діагностична (своєчасне виявлення ознак кризи), превентивна (попередження розвитку кризових процесів), стабілізаційна (оперативне реагування та мінімізація негативних наслідків), відновлювальна (забезпечення виходу підприємства з кризи), розвиткова (формування довгострокових конкурентних переваг).

Як зазначає Левковець Н., стратегія антикризового управління повинна опиратися на постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечує адаптивність та стійкість підприємства [4, с. 104].

Головними підходами до формування антикризової стратегії підприємства є: ресурсно-орієнтований підхід, який базується на оптимізації використання матеріальних, фінансових, кадрових та інтелектуальних ресурсів підприємства; системний підхід розглядає підприємство як комплекс взаємопов'язаних елементів. У межах системного підходу антикризова стратегія передбачає: діагностику системного стану, оцінку зовнішніх факторів, аналіз внутрішніх бізнес-процесів, визначення точок стратегічного впливу; інноваційний підхід. Оскільки сучасна антикризова стратегія неможлива без впровадження інновацій, цифрових технологій, автоматизації управлінських процесів та підхід ризик-менеджменту, управління ризиками має бути інтегрованим у стратегічні процеси підприємства.

Узагальнюючи наукові підходи, процес формування антикризової стратегії можна подати як послідовність:

- Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.
- Визначення типу та глибини кризи.
- Аналіз зовнішнього середовища (PEST-, STEP-, конкурентний аналіз).
- Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства.
- Формування стратегічних цілей антикризового управління.
- Вибір стратегічних напрямів антикризових дій.
- Розроблення механізму реалізації стратегії.

– Моніторинг та коригування антикризової стратегії.

Механізм реалізації антикризової стратегії включає: систему управління ризиками, антикризове фінансове планування, реструктуризацію діяльності, забезпечення кадрової стабільності, інформаційно-аналітичну підтримку, комунікаційну стратегію. Ефективність реалізації антикризової стратегії залежить від професійності менеджменту, своєчасності рішень та здатності підприємства адаптуватися до змін.

Висновки та пропозиції. Формування стратегії антикризового управління підприємством є складним багаторівневим процесом, що спирається на стратегічний менеджмент, ризик-менеджмент, системний підхід та інноваційні практики. Ефективна антикризова стратегія забезпечує не лише подолання кризових явищ, але й створення основи для довгострокового розвитку підприємства. Для сучасних українських підприємств особливу значущість має адаптивність, превентивність і здатність до швидкої трансформації, що дозволяє забезпечити фінансову стабільність і конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

Список використаних джерел

1. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2016. 312 с.
2. Насад Н. В., Терещук С. А. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. Київ: ДПУ, 2025. 248 с.
3. Сікорська М. В. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Київ: КНЕУ, 2019. 276 с.
4. Левковець Н. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Полтава: ПДАУ, 2024. 198 с.
5. Ковальчук Т. В. SWOT-аналіз та стратегічне планування у кризовому менеджменті. Львів: ЛНУ, 2020. 154 с.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Решетник А.В., магістрант
Науковий керівник: Грабчук І.Ф., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Прибутковість є ключовим показником ефективності господарської діяльності підприємства та основою для прийняття управлінських рішень щодо розвитку, інвестування і фінансового планування. В умовах сучасного економічного середовища, яке характеризується високою невизначеністю, конкуренцією та зовнішніми ризиками, точна і комплексна оцінка прибутковості стає критично важливою для забезпечення стійкості підприємства. Методологічні основи оцінки прибутковості передбачають використання системного підходу, який інтегрує фінансовий, економічний та стратегічний аналіз, а також враховує специфіку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Сучасна методологія оцінки прибутковості перебуває у фазі трансформації: поряд із класичними коефіцієнтними та факторними підходами виникає потреба в інтегрованих, прогнозно-орієнтованих методиках, які враховують якість прибутку, вплив нематеріальних активів та ризики зовнішнього середовища. Подальші дослідження повинні спрямуватися на створення стандартизованих інструментів, які поєднують фінансові, нефінансові й прогностичні компоненти оцінки.

Основний зміст. Прибутковість підприємства визначається як здатність створювати фінансовий результат у вигляді прибутку від використання ресурсів та реалізації продукції чи послуг. Українські науковці підкреслюють, що оцінка прибутковості повинна базуватися на комплексному аналізі фінансових показників, структурі витрат, ефективності використання активів та рентабельності бізнес-процесів [3,4].

Основні концептуальні положення методології оцінки прибутковості ґрунтуються на [2,3,5]:

– системності, за якої оцінка прибутковості повинна охоплювати всі аспекти господарської діяльності підприємства: виробництво, збут, фінанси та управлінські процеси;

– комплексності, яка передбачає використання кількісних та якісних показників, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства;

– динамічності, задля врахування зміни фінансових та ринкових умов у часі, що дозволяє аналізувати тенденції прибутковості та прогнозувати її зміни;

Українські науковці виділяють декілька основних методичних підходів до оцінки прибутковості підприємства: [1,3,4]

1. Фінансово-економічний аналіз, який передбачає оцінку прибутковості через фінансові коефіцієнти, такі як: рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, прибуток на одиницю продукції та інші. Даний підхід дозволяє визначити ефективність використання ресурсів та співвідношення прибутку до витрат.

2. Аналіз витрат і доходів, така методика передбачає розрахунок маржинального доходу, аналіз змінних та постійних витрат, оцінку фінансового результату за окремими видами продукції або бізнес-напрямами та дозволяє виявляти прибуткові та збиткові сегменти діяльності та приймати управлінські рішення щодо оптимізації структури продукції.

3. SWOT- та стратегічний аналіз, за яких оцінка прибутковості включає аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє встановити взаємозв'язок між фінансовим результатом та стратегічними рішеннями підприємства.

4. Прогнозно-аналітичні методи, для використання статистичних та економіко-математичних моделей для прогнозування прибутковості на основі тенденцій ринку, змін

витрат та попиту, що дозволяє оцінити майбутню фінансову ефективність та обґрунтувати стратегічні плани.

5. Індикативний метод комплексної оцінки включає інтеграцію фінансових, економічних і стратегічних показників у єдиний індекс прибутковості та надає можливість порівнювати підприємства між собою, оцінювати динаміку та ефективність управлінських рішень.

Удосконалення методології оцінки прибутковості підприємства в умовах сучасних викликів включає: інтеграцію фінансового та стратегічного аналізу, що дозволяє враховувати не лише поточний фінансовий результат, а й перспективні інвестиційні та ринкові рішення; впровадження цифрових аналітичних систем, які забезпечують швидкий доступ до даних, автоматизовані розрахунки та моделювання сценаріїв розвитку; розширення показників нефінансової ефективності, таких як інноваційна активність, ефективність персоналу та екологічна стійкість, що впливають на прибутковість у довгостроковій перспективі та прогнозування прибутковості на основі сценарного планування, що дозволяє враховувати різні варіанти розвитку ринку та зовнішніх факторів.

Висновки та пропозиції. Отже, методологічні основи оцінки прибутковості підприємства ґрунтуються на комплексному підході, що включає фінансово-економічні, стратегічні та аналітичні методи. Використання інтегрованої системи показників прибутковості дозволяє підприємству оцінювати ефективність використання ресурсів, приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення та прогнозувати фінансову стабільність. Українські наукові дослідження підтверджують, що удосконалення методології оцінки прибутковості є необхідним для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у складних економічних умовах.

Список використаних джерел

1. Ковальчук Т. В. SWOT-аналіз та стратегічне планування у кризовому менеджменті. Львів: ЛНУ, 2020. 154 с.
2. Левковець Н. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. Полтава: ПДАУ, 2024. 198 с.
3. Насад Н. В., Терещук С. А. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. Київ: ДПУ, 2025. 248 с.
4. Сікорська М. В. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Київ: КНЕУ, 2019. 276 с.

СУТНІСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ У ПІДПРИЄМСТВІ

Чамор Є.В., магістрант
Науковий керівник: Грабчук І.Ф., к.е.н., доцент
Поліський національний університет

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Кадровий потенціал підприємства виступає одним із ключових ресурсів, що визначає його конкурентоспроможність, інноваційну спроможність та здатність до адаптації в умовах зовнішньої нестабільності. Незважаючи на широке визнання важливості людського фактору, в теорії та практиці управління залишаються суттєві проблеми, які потребують наукового розв'язання щодо нерівномірності підходів до визначення сутності кадрового потенціалу. Відтак, у літературі існують різні трактування щодо поняття «кадровий потенціал» – від сукупності професійних компетенцій до цілісної системи мотиваційно-психологічних, інтелектуальних та організаційних характеристик персоналу, що ускладнює уніфікацію методик оцінювання ефективності його використання на підприємстві.

У вітчизняній та зарубіжній літературі домінує розуміння кадрового потенціалу як багатомірного явища, що об'єднує професійно-кваліфікаційні характеристики, мотивацію, творчий та інтелектуальний ресурс, а також соціально-психологічні особливості колективу [1]. Дослідники наголошують на необхідності враховувати як індивідуальні компетенції, так і колективні здатності підприємства до навчання та інновацій [2,3]. Проте відсутня єдина методологічна рамка, яка б детально інструктувала порядок класифікації складових потенціалу для різних типів підприємств.

Отже, існує нагальна потреба у розробці теоретично обґрунтованих і практично прийнятних підходів до визначення структури кадрового потенціалу та формування комплексної методики оцінки ефективності його використання, яка

враховувала б як кількісні, так і якісні показники на підприємстві в умовах зовнішніх викликів.

Основний зміст. Ефективний розвиток підприємства в сучасних умовах трансформації економічного середовища значною мірою визначається рівнем використання його кадрового потенціалу. У науковій літературі зазначається, що кадровий потенціал є ключовим стратегічним ресурсом, здатним забезпечувати конкурентні переваги, інноваційність та стійкість підприємства [1, с. 56]. Саме тому дослідження сутності кадрового потенціалу та методологічних підходів до оцінки ефективності його використання набуває актуальності.

Поняття «кадровий потенціал» розглядається сучасними науковцями як інтегральна характеристика працівників, що включає їхні професійні компетентності, кваліфікацію, мотиваційні установки, ціннісні орієнтири, творчий та інтелектуальний потенціал [2]. Ряд дослідників трактує кадровий потенціал як сукупну здатність персоналу забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації за умови ефективного поєднання знань, досвіду та можливостей працівників [3, с. 57].

Белих О.В. визначає кадровий потенціал як сукупність можливостей, здібностей та професійних характеристик персоналу, що здатні трансформуватися у виробничий результат за наявності сприятливого організаційно-управлінського середовища [1, с. 108].

Таким чином, кадровий потенціал є багатокомпонентною системою, що поєднує індивідуальні та колективні характеристики персоналу і визначає можливості підприємства реагувати на зовнішні виклики та здійснювати інноваційну діяльність.

Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу розглядається у науковій літературі як комплексний процес, спрямований на визначення рівня відповідності фактичного потенціалу працівників потребам підприємства, а також на виявлення резервів підвищення продуктивності праці. На думку Савченко І.В., оцінювання повинно здійснюватися на основі якісних і кількісних індикаторів, що характеризують

результативність, продуктивність і раціональність використання персоналу [5, 124].

До основних показників ефективності використання кадрового потенціалу належать: продуктивність праці; рентабельність персоналу; коефіцієнт використання робочого часу; плинність кадрів; показники кваліфікаційного зростання персоналу; індекс залученості та мотивації працівників.

Як зазначає Круш П.В., сучасні підприємства мають орієнтуватися не лише на традиційні економічні показники, а й на індикатори людського розвитку: здатність до навчання, рівень компетентностей, ефективність командної роботи тощо [4, с. 286]. Такий підхід дозволяє оцінити персонал як актив, що формує інноваційний потенціал та забезпечує довгострокове стратегічне позиціонування підприємства.

Вагоме значення має також впровадження системи комплексної оцінки персоналу, яка включає методи атестації, оцінювання компетентностей, ключових показників ефективності (KPI), Balanced Scorecard, а також інструменти психологічного тестування та самооцінювання. За даними Соколенка В.А., системне оцінювання персоналу забезпечує підвищення продуктивності праці на 10–15 % завдяки раціоналізації розподілу функцій і підвищенню мотивації працівників [6, с. 89].

Раціональне використання кадрового потенціалу є важливим фактором формування конкурентоспроможності підприємства, що зумовлено впливом персоналу на інноваційні процеси, якість продукції та ефективність управління. Науковці підкреслюють, що ефективне використання кадрового потенціалу сприяє підвищенню прибутковості підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню адаптивності до змін зовнішнього середовища [3,5].

В умовах цифровізації та інтелектуалізації бізнес-процесів ключовим фактором успіху стає здатність підприємства створити умови для розвитку та реалізації потенціалу працівників, зокрема шляхом впровадження системи безперервного навчання, розвитку корпоративної культури і формування мотиваційно-ціннісного середовища.

Висновки та пропозиції. Отже, кадровий потенціал підприємства є комплексною характеристикою, що відображає можливості та здатності персоналу забезпечувати стратегічний розвиток організації. Ефективність його використання

визначається рівнем професійної підготовки працівників, раціональністю організації праці, мотивацією та здатністю до адаптації. Оцінка ефективності використання кадрового потенціалу має здійснюватися на основі інтегрованої системи показників, що поєднують економічні, якісні та поведінкові критерії. Рациональне управління кадровим потенціалом дозволяє підприємству забезпечити підвищення продуктивності праці, зростання фінансових результатів і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Список використаних джерел

1. Белих, О. В. Управління кадровим потенціалом підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 284 с.
2. Гріфін, Р. Основи менеджменту. 12-те вид. Київ: Вільямс, 2022. 640 с.
3. Іванова, Л. О. Кадровий потенціал підприємства та механізми його розвитку. *Економіка і регіон*, 2020, № 4, с. 55–61.
4. Круш, П. В. Управління розвитком персоналу: теоретичні та прикладні аспекти. Київ: КНЕУ, 2019. 378 с.
5. Савченко, І. В. Ефективність використання кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах. *Бізнес Інформ*, 2021, № 8, с. 123–129.
6. Соколенко, В. А. Оцінювання персоналу як інструмент підвищення продуктивності праці. *Економічний форум*. 2022, № 2, с. 87–93.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

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

IV 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.

12 листопада 2025 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 26.11.2025. 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 26.11.2025